

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**"EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN UNA INSTITUCIÓN CON UNA  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BAJO EL SISTEMA COSO "**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS**

**POR**

**ERWIN ESTUARDO CHET CIFUENTES  
PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADEMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Angel Jacobo Meléndez Mayorga
VOCAL 1º.	Lic. Canton Lee Villela
VOCAL 2º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º.	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
VOCAL 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES  
DE AREAS PRACTICAS BASICAS**

AUDITORIA	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
CONTABILIDAD	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
MATEMATICA-ESTADISTICA	Lic. José De Jesús Portillo Hernández

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EXAMEN  
PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador	Lic. Edgar Adrián Archila Valdez
Examinador	Lic. Mario Ademar Cruz Cruz

## **CARTA DE ASESOR**

**ORDEN DE IMPRESION**

## **ACTO QUE DEDICO**

- A DIOS** Por haberme dado el don de la Vida, y el haberme guiado desde mis primeras letras hasta el final de este logro tanpreciado. Por haberme dado las fuerzas en los momentos difíciles y el saber que contaba con todo su apoyo.
- A MIS PADRES** Pedro Chet y Zoila Ezperanza Cifuentes por haberme acompañado a lo largo de mi carrera de estudiante y el siempre saber que contaba con su apoyo, consejos y sacrificio.
- A MI ESPOSA** Julia Alejandra Minera Fuentes por su amor y apoyo incondicional.
- A MIS HERMANOS** Lilian Lissette, Aura Marina, Zoila Beatriz, Félix Antonio, Gerber Eduardo, Claudia Yanet, por saber que cuento con ellos siempre.
- A MIS AMIGOS** Por su constante motivación y amistad.
- A MIS SUPERVISORES DE TESIS** Lic. Marco Antonio Oliva, Lic. Cesar Armando Dónis Diaz por su apoyo, consejos y esfuerzo incondicional en la realización de este trabajo.
- A** Mis centros de Estudio a lo largo de mi carrera de estudiante Escuela Domingo Morales, Instituto Tezulutlán, Liceo C.S.S., Universidad de San Carlos de Guatemala y a mis catedráticos por su consejo y haber compartido sus conocimientos.

## INDICE

Introducción		i,ii
CAPITULO I		
1. GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO		
1.1	Antecedentes Históricos del Control Interno	2
1.2	Estructura de Control Interno	2
1.3	Elementos del Control Interno	3
1.4	Objetivos del Control Interno	4
1.5	Principios del Control Interno	6
1.6	Finalidad del Control Interno	7
1.7	El Control Interno para efectos de una auditoria	8
CAPITULO II		
2. LA AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		
2.1	Definiciones	10
2.2	Normas de Auditoría para evaluar el Control interno	15
2.2.1	Guías de Auditoría Interna	15
2.2.2	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna	53
CAPITULO III		
3. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BAJO LA ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL INFORME COSO		
3.1	Definiciones	63
3.1.1	Estrategias	63
3.1.2	Administración Estratégica	64

3.1.3	Control Interno de acuerdo a COSO	65
3.2	Componentes del Control Interno COSO	66
3.3	Ambiente de Control	67
3.4	Valoración de Riesgos	72
3.5	Actividades de Control	80
3.6	Información y Comunicación	83
3.7	Monitoreo	89

#### CAPITULO IV

#### 4. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO BAJO LA ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE COSO

4.1	Introducción	95
4.2	Herramientas de evaluación	95
4.3	Evaluación de los componentes de control	96
4.3.1	Ambiente de Control	96
4.3.2	Valoración de riesgos	101
4.3.3	Actividades de control	104
4.3.4	Información y comunicación	105
4.3.5	Monitoreo	108
4.4	Evaluación global del sistema de control interno	110

#### CAPITULO V

#### 5. CASO PRÁCTICO

Evaluación del Control Interno en una institución con una Administración Estratégica bajo el sistema COSO.	112
--	-----

CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153

## INTRODUCCIÓN

El sistema de control interno es un proceso efectuado por la Junta Directiva, la Gerencia y el resto del personal de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos dentro de las siguientes áreas:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones
- b. Confiabilidad de la información financiera
- c. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables
- d. Salvaguarda de los recursos

Para cubrir los objetivos generales y específicos planteados al inicio de esta investigación sobre las prácticas más avanzadas en Control Interno dentro de un sistema de administración estratégica de la Alta Gerencia de una entidad, se pretende estudiar las generalidades del control interno, su estructura, objetivo y principios que han sido utilizados en la práctica tradicional del control interno en el Capítulo I, así como la función de la Auditoría Interna en su evaluación, los estándares internacionales y las guías de Auditoría Interna emitidos por el Instituto de Contadores Públicos y Auditores temas ampliados en el Capítulo II,

Los componentes en que se basa este nuevo concepto de Control Interno según COSO son el ambiente de control, la valoración de riesgos, las actividades de control, información y comunicación y el monitoreo al sistema de control interno puede observarse en el contenido del Capítulo III.

Las herramientas de evaluación del control interno por cada componente descrito en el capítulo III pueden ser útiles para la conducción de una evaluación de control interno de las entidades bajo la estructura de control interno COSO, se enfatiza que estas herramientas solamente son una guía cuando se evalúa un componente en particular descritas a detalle en el Capítulo IV.

En el capítulo V, de esta investigación se plantea un caso práctico evaluando el control interno del área de mayor riesgo "aprobación de créditos" identificado por la Administración utilizando las herramientas para evaluar el control interno desarrolladas en el Capítulo IV, el resultado de la evaluación confirma que el logro de los objetivos de negocio son logrados a través de una correcta administración de los riesgos que impactan al negocio y una implementación del sistema de control interno que involucre la participación de la Junta Directiva, Gerencia General y demás personal de la organización.

## CAPITULO I

### 1 GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

#### **Definición de Control Interno**

"Comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados por la administración para: salvaguardar sus activos, promover la eficiencia de sus operaciones, la confiabilidad de la información contable y el cumplimiento de políticas." (16:3)

#### **Importancia**

La constante importancia que tiene el control interno se debe a los siguientes factores:

- El alcance y la magnitud de las empresas ha llegado a un punto donde su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa. Para controlar eficazmente las operaciones, la administración necesita de la precisión de numerosos informes y análisis.
- La responsabilidad de salvaguardar el activo de las empresas, prevenir y descubrir errores y fraudes, descansa principalmente en la administración. El mantener un adecuado sistema de control interno es indispensable para descargar apropiadamente esa responsabilidad.
- La protección que proporciona un sistema de control interno que funciona adecuadamente, en contra de las debilidades humanas es de vital importancia. La revisión y verificación, que son esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de control interno, reducen la posibilidad que los errores o intentos fraudulentos queden sin ser descubiertos por un período prolongado. Esto permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos.

### **1.1 Antecedentes Históricos del Control Interno.**

"Las percepciones del control interno parecen encontrarse en un estado de evolución continua. Pero ¿qué pasa con el control interno en si mismo? ¿puede decirse que el control interno esta evolucionando? En una base conceptual la existencia del control interno tenía que proceder su orientación inicial a comienzos del siglo XX. En otras palabras antes de 1949, la administración era responsable de diseñar y mantener varios sistemas, procesos, planes, políticas y procedimientos que existían en esos días. Estas son las técnicas de control interno. Así el papel de la administración con respecto al control interno es en buena medida como en la actualidad. Esto es análogo al hecho de que los nueve planetas del sistema solar existían antes de ser descubiertos por el hombre. A través de las investigaciones y análisis más información relacionada con los planetas sale a la luz y cambia nuestra percepción de su apariencia." (17:1)

Similarmente nuestras percepciones del control interno cambian a través del tiempo en la medida que ganamos familiaridad y experiencia. Cuando las percepciones actuales difieren (y esto todavía sucede) es como el resultado de las diferencias en las orientaciones de varios puntos de vista.

### **1.2 Estructura de Control Interno**

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos, para proporcionar seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

### **1.3 Elementos del Control Interno.**

#### **Ambiente de control**

“El ambiente de control representa el efecto colectivo de varios factores en establecer, realizar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicas. Dentro de estos factores se incluyen los siguientes:

- La filosofía y forma de operación de la gerencia.
- Estructura organizativa de la entidad.
- Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités, en particular aquellos comités dedicados a la revisión del proceso de información financiera.
- Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo Auditoría Interna.
- Políticas y prácticas del personal.
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una entidad. Como ejemplo pueden citarse las revisiones fiscales.” (8:10)

#### **Sistema contable**

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las operaciones de una entidad, así como mantener el control de los activos y pasivos. Un sistema contable adecuado, toma en cuenta el establecimiento de métodos y registros que:

- Identifican y registran todas las transacciones.
- Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, permitiendo la clasificación adecuada de las mismas en los estados financieros.
- Determinan el período en que las transacciones ocurren, para registrarlas en el período contable correspondiente.

- Presentan adecuadamente las operaciones y revelaciones correspondientes en los estados financieros.

### **Procedimientos de control**

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Por lo general podrán catalogarse como procedimientos de control los siguientes:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.
- Diseño y uso de los documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.
- Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros.

## **1.4 Objetivos del Control Interno**

### **Objetivos específicos y generales del control interno**

#### **Específicos**

- "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.
- 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.

- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad. La información es básica e indispensable para conocer la gestión y el desempeño sucedido; cómo se encuentra la entidad en la actualidad, y una base fundamental para tomar decisiones que garanticen su bienestar futuro.
- Informar si las políticas establecidas han sido acertadas y que tan eficiente ha sido la operación.
- Proteger los activos de la entidad, 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.

### **Generales**

- Contar 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 período correspondiente y que presenten y revelen dichas transacciones en los Estados Financieros.
- Realizar las operaciones de acuerdo con autorizaciones en cuanto a criterios establecidos por la administración, someterse a aceptación con oportunidad y procesarse las transacciones autorizadas oportunamente.
- Clasificar las transacciones 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 período contable.

- Acceder a los activos de acuerdo con políticas prescritas por la administración, cuidando el respeto a las debidas autorizaciones.
- Comparar los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia a intervalos razonables, con los activos fijos existentes, y tomar medidas apropiadas y oportunas a las diferencias detectadas, asimismo, deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan en los Estados Financieros." (8:10)

### **1.5 Principios del Control Interno.**

El ejercicio del control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

- El principio de igualdad consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- El principio de moralidad indica que todas las operaciones se deben realizar no solo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- El principio de eficiencia vela porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y o servicios se haga al mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la

organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

- Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización, si estos no están definidos adecuadamente, la organización carecerá de rumbo, y por tanto, de un marco de referencia contra el cual pueda medir los resultados obtenidos.

### **1.6 Finalidad del Control Interno**

Las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen intereses y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

El deterioro del patrimonio no proviene solo de la ilegalidad de la inversión, también se deriva de su inconveniencia. Así la falta de planeación o programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales.

El control interno no se debe limitar a vigilar la legalidad y la exactitud de las operaciones sino que debe buscar un fin más amplio y adecuado a los cambios administrativos, presupuestales, operativos, etc. En tal sentido también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención del resultado previsto, es decir la

bondad de la gestión.

Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permita ejercerlos sin necesidad de preocuparse por la calidad de la gestión. No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia.

### **1.7 El Control Interno para efectos de una Auditoría.**

El auditor debe adquirir conocimiento suficiente de cada uno de los tres elementos de la estructura de control interno de una entidad, para planificar la Auditoría de los estados financieros de la misma. Este conocimiento deberá incluir el entendimiento del diseño de políticas, procedimientos y registros relevantes y si los mismos han sido puestos en práctica. Al planificar la Auditoría, tales conocimientos deberán emplearse para:

- Identificar posibles declaraciones incorrectas.
- Considerar los factores que afectan el riesgo de las aseveraciones incorrectas importantes.
- Diseñar pruebas sustantivas.

Del conocimiento de la estructura de control interno de una entidad pueden derivarse dudas acerca de la posibilidad de auditar sus estados financieros. Las preocupaciones acerca de la integridad de la gerencia, pueden ser tan graves que lleven al auditor a la conclusión de que el riesgo de aseveraciones incorrectas, por

parte de la gerencia en los estados financieros, es sustancialmente importante que no se pueda efectuar la Auditoría.

### **Conocimiento del ambiente de control**

El auditor debe obtener los conocimientos suficientes sobre el ambiente de control, para poder entender la actitud, conciencia y acciones de la gerencia y del consejo de administración con respecto al mismo.

### **Conocimiento del sistema contable**

El auditor debe obtener los conocimientos suficientes del sistema contable para entender:

- Las clases de transacciones incluidas en las operaciones de la entidad que son significativas para los estados financieros.
- La manera en que se inician esas transacciones.
- Los registros contables y los documentos de soporte.
- El procesamiento contable desde el inicio de la transacción, hasta su inclusión en los estados financieros.

### **Conocimiento de los procedimientos de control**

Puesto que algunos procedimientos de control se integran de componentes específicos del ambiente de control y el sistema contable, el auditor debe considerar los conocimientos sobre la presencia o ausencia de los procedimientos de control en la etapa de conocimiento de aquellos, para determinar si es necesario dedicarle más tiempo a obtener conocimiento de estos procedimientos, para planificar su Auditoría.

## CAPITULO II

### 2. LA AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

#### AUDITORIA INTERNA

##### 2.1 Definiciones

###### ✓ Auditoría Interna:

"En la realización de este tipo de evaluación, el auditor que lleva a cabo la Auditoría labora en la empresa donde se realiza la misma y, por lo tanto, de alguna manera está involucrado en su operación normal, debido a esto, el auditor puede tener algún tipo de dependencia con las autoridades de la institución, lo cual puede llegar a influir en el juicio que emita sobre la evaluación de las áreas de la empresa. La definición que se sugiere es:

Es la revisión que realiza un profesional de la Auditoría, cuya relación de trabajo es directa y subordinada a la institución donde se aplicará la misma, con el propósito de evaluar en forma interna el desempeño y cumplimiento de las actividades, operaciones y funciones que se desarrollan en la empresa y sus áreas administrativas, así como evaluar la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros. El objetivo final es contar con un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permita diagnosticar la actuación administrativa, operacional y funcional de empleados y funcionarios de las áreas que se auditan." (4:09)

###### ✓ Función de la Auditoría Interna

"La función principal de Auditoría Interna es dar un servicio a la entidad o corporación a la que pertenece, que logre un nivel aceptable de satisfacción en los usuarios del servicio o departamentos que cubre su función. Para el efecto es

importante tener presente que los usuarios más importantes de Auditoría Interna, son los Accionistas y en segundo lugar la Gerencia." (4:10)

✓ **La Auditoría Interna como Elemento de Control:**

Auditoría Interna es el Control de los Controles e instrumento de medición y evaluación de la estructura de control interno de la entidad, contribuye a alcanzar los objetivos básicos tales como:

- Garantizar información financiera confiable y oportuna
- Salvaguardar los activos
- Promover la eficiencia operativa de la entidad (uso económico y eficiente de los recursos)
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.

"Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad. Aun cuando muchos objetivos son específicos a una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos.

De un sistema de control interno se puede esperar que provea razonable seguridad de realización de objetivos, relativos a la confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones. La realización de estos objetivos, que están basados en gran manera sobre pautas impuestas por personas externas, depende de cómo las actividades de control dentro de la entidad son llevadas a cabo. El control interno no puede prevenir malos juicios o decisiones, o eventos externos que puedan en ejecución de sus propósitos, causar el fracaso de un negocio. Por estas razones el sistema de control interno puede proveer razonable seguridad, tan sólo cuando la Gerencia, Junta Directiva y Auditoría Interna en su papel vigilante se

hagan conocedoras, de una manera oportuna, de la extensión y alcance que hacia esos objetivos sea llevada la entidad." (1: 95)

### **Ubicación de Auditoría Interna en la Estructura Organizacional:**

La Auditoría Interna necesita Independencia Organizacional para desarrollar su trabajo en forma efectiva, debiendo depender del órgano más alto de la administración, que puede ser:

- Consejo de Administración
- Administrador único
- Junta Directiva

La independencia dentro de la estructura organizacional es indispensable para que la Auditoría pueda evaluar inclusive a la gerencia de la organización.

### **✓ Estándares Para la Práctica Profesional de la Auditoria Interna**

Son los criterios que permiten examinar y evaluar las operaciones de un departamento de Auditoría Interna.

La opinión más autorizada sobre la naturaleza y alcance de la Auditoría Interna está presentada en los Estándares para la Práctica Profesional de Auditoría Interna emitidos por el Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos en junio de 1978. En su prólogo se describen a estos Estándares como "los criterios por medio de los cuales son examinadas y evaluadas las operaciones de un departamento de auditoría interna". En resumen, los estándares vienen a ser una guía y un instrumento de control para el uso adecuado de los servicios profesionales de un auditor interno. Estos son los siguientes:

- Independencia
- Capacidad profesional

- Alcance del trabajo
- Ejecución del trabajo de Auditoría Interna

### **Capacidad Profesional**

La capacidad profesional es responsabilidad del departamento de Auditoría Interna y de cada auditor interno en lo individual. El departamento debe asignar en cada auditoría a aquellas personas que en conjunto posean el conocimiento, habilidades y disciplinas necesarios para conducir la auditoría con propiedad.

Capacidad Técnica: El departamento de auditoría interna debe suministrar seguridad, suficiencia técnica y preparación profesional de los auditores internos, conocimientos, habilidades y disciplinas para una supervisión adecuada de las auditorías que realiza.

### **Alcance del Trabajo**

El alcance del trabajo de auditoría interna debe cubrir el examen y la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la organización así como la calidad del cumplimiento de las responsabilidades asignadas.

El plan estratégico comprende el enfoque del trabajo y el análisis de las áreas de riesgo del negocio, así como la definición de los procedimientos de auditoría que se pueden seguir para cubrir dichos riesgos.

Además del plan estratégico debe existir una metodología de trabajo, para que exista una estandarización de los procedimientos a efectuarse.

### **Metodología de la Auditoría Interna**

La ejecución del trabajo de auditoría incluye la planeación de auditoría, el examen y evaluación de la información, la comunicación de resultados y el seguimiento.

La ejecución del trabajo debe comprender inversión de tiempo en planeación, análisis, medición y evaluación de los objetivos planteados por la administración en su plan estratégico de negocios para que el resultado de las revisiones de Auditoría Intera sea útil a la administración para la toma de decisiones.

Para el alcance del trabajo de auditoría interna es necesario que los auditores, tengan en mente el producto final de su trabajo, EL INFORME, trabajado desde el plan de auditoría, las pruebas a realizar y la elaboración del informe de auditoría el cual debe ser un documento digno de ser leído.

### **Planeación de Auditoría**

La planeación es el proceso que debe desarrollar la estrategia de auditoría y conducir a decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, la oportunidad y alcance del trabajo de auditoría.

El auditor interno deberá establecer los planes correspondientes para cumplir con las responsabilidades del departamento de auditoría. Estos planes deberán ser consistentes con la organización del departamento de auditoría interna y con las metas de la organización.

El auditor interno debe obtener un conocimiento pleno de la entidad, sus principales actividades, las características especiales de la rama económica en la cual se desenvuelve, la infraestructura existente, la estructura administrativa, contable y las principales leyes y reglamentaciones que inciden en la misma.

## **2.2 Normas de Auditoría para evaluar el Control interno**

### **2.2.1 Guías de Auditoría Interna**

"En nuestro país la Auditoría Interna nació como una necesidad de las administraciones en los años 30 para evaluar el trabajo de los tenedores de libros y se enfocó a revisar los libros y registros de contabilidad.

El Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), conciente de la necesidad de contar con guías que permitan a los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, que se desenvuelvan en el ámbito de la auditoría interna y desarrollar adecuadamente su trabajo, creó la comisión de auditoría interna." (6:1)

A continuación se presentan algunas guías de auditoría interna en la evaluación del control interno y aunque estas no son de observancia obligatoria, se deben de considerar por ser directrices para el auditor interno.

#### **Guía No. 1 Conceptos Básicos y Objetivos de Auditoría Interna**

Esta norma clasifica la Auditoría

a. En base a la Posición del Auditor

- Auditoría Interna
- Auditoría Externa

b. En base a su objetivo

- Auditoría Financiera
- Auditoría Operacional
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Fiscal
- Auditoría Social

- Auditoria Medio Ambiental
- Auditoria Forense

Dentro de los objetivos que se deben considerar en una Auditoría Interna

- a La evaluación de la efectividad de los controles, que permitan garantizar la autenticidad de las transacciones y la razonabilidad de los estados financieros.
- b Un examen adecuado y oportuno de los activos (tangibles e intangibles).
- c Promover la eficiencia operativa de la entidad al identificar situaciones que se alejan de los estándares sobre la utilización de recursos, el incumplimiento o desviaciones a los estándares establecidos por la Administración de la entidad.
- d Velar por el cumplimiento de los objetivos, políticas, planes y procedimientos establecidos por la administración.

## **Guía No. 2 Independencia de las actividades que se Auditan**

Dentro de esta guía se establece la responsabilidad que tiene el departamento de Auditoría Interna dentro de una Organización, y comprenden:

- a. Independencia de las actividades que se auditan
- b. Conocimiento técnico y capacidad profesional
- c. Alcance del trabajo.
- d. Realización del trabajo de Auditoría
- e. Administración del departamento de Auditoría Interna.
- f. Control de calidad del departamento de Auditoría.

### **1. Nivel Organizacional**

El departamento de Auditoría Interna, debe depender del órgano más alto de la administración, que puede ser Consejo de Administración, Administrador único o

Junta Directiva, indispensable para que la Auditoría Interna pueda evaluar la gestión de la Gerencia de la organización.

La independencia se ve incrementada cuando el Consejo de Administración participe en la contratación y remoción del Auditor Interno.

El objetivo, autoridad y responsabilidad del departamento de Auditoría Interna deber estar por escrito y debe ser autorizado por el Consejo de Administración, buscando la aceptación de la Gerencia General para obtener mayor colaboración.

Dentro de las responsabilidades del auditor interno, es presentar anualmente el plan de trabajo a desarrollar, el presupuesto de gastos y plan de reclutamiento, capacitación, así como el de informar de toda desviación al plan de trabajo.

Al concluir todo trabajo de Auditoría el Auditor debe discutir el borrador de su informe con el Gerente y el personal auditado, posteriormente emitir su informe final y comunicarlo a la Junta Directiva. Este informe debe incluir los hallazgos detectados y recomendaciones.

## **2. Objetividad**

Todo trabajo de Auditoría Interna, debe efectuarse con objetividad y no permitir influencias por juicios de otras personas.

Los auditores internos no deben efectuar trabajos operativos, ya que al hacerlo debe quedar claro que no actúan como Auditores Internos.

Las personas que dentro de la entidad son trasladadas para laborar en el Departamento de Auditoría Interna no deben ser asignadas para revisar áreas donde ellos participaron, para evitar la falta de objetividad.

### **Conocimiento técnico y capacidad profesional**

El Auditor Interno es responsable que el personal de Auditoría Interna cuente con conocimientos técnicos y capacidad profesional y deberá asignar a cada trabajo, personal con experiencias y disciplinas necesarias, para realizar el mismo.

Para dar cumplimiento a lo anterior debe observarlo:

- a. Al momento de reclutar personal para el departamento.
- b. Al momento de la asignación de trabajos.
- c. En la supervisión que debe realizar al trabajo de cada subordinado desde el inicio hasta la emisión de los informes finales.

Las guías de Auditoría también describe las normas generales que debe dar cumplimiento un Auditor Interno, entre las que se mencionan:

- a. Habilidad para la aplicación de normas, técnicas y procedimientos.
- b. Preparación y conocimiento técnico en las áreas, contables, financieras, fiscales, leyes, procesamiento electrónico entre otros.
- c. Debe mantener relaciones satisfactorias con los auditados.
- d. Habilidad para comunicarse tanto oral como por escrito.
- e. Realizar la planeación de auditoría, tratando de cubrir aquellos aspectos relevantes.
- f. Debe tener un debido cuidado profesional al establecer el alcance del trabajo a desarrollar para garantizar los objetivos del control interno.

### **3. Alcance del trabajo**

El alcance del trabajo de auditoría interna abarca la ejecución del plan de trabajo para determinar de acuerdo a la evaluación de la estructura del control interno si cumplen con los objetivos de:

- a Garantizar información financiera confiable y oportuna
- b Salvaguarda de los activos
- c Promover la eficiencia operativa de la entidad
- d Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- e El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

#### **4. Realización del trabajo de Auditoría.**

Como todo trabajo de auditoría este debe ser debidamente planificado tomando en cuenta:

- a. Los objetivos y el alcance del trabajo a desarrollar
- b. La obtención de la información a examinar
- c. Los recursos con los que se cuenta para el desarrollo del trabajo
- d. Preparar por escrito el programa de auditoría
- e. Determinar cómo, cuándo y a quién se le comunicará los resultados de la auditoría.

#### **5. Examen y evaluación de la información**

El auditor debe obtener, analizar, interpretar y documentar la información para apoyar los resultados de la auditoría.

La información debe ser suficiente, competente, relevante y útil para que proporcione bases sólidas sobre los hallazgos y recomendaciones de la Auditoría.

Los papeles de trabajo que documentan la Auditoría, deben registrar la información obtenida y el análisis realizado, debiendo apoyar los hallazgos de Auditoría y las recomendaciones.

### **Guía No. 3 Metodología de la Auditoría Interna**

La metodología es la sistematización de todos los pasos de una revisión, de manera que permita la formulación de conclusiones válidas en el menor tiempo posible y debe incluir como mínimo los siguientes pasos:

- a. Conocimiento de la entidad
- b. Familiarización con los ciclos y/o funciones a auditar
- c. Verificación del cumplimiento
- d. Resumen de deficiencias

La responsabilidad del Auditor Interno consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones.

El Auditor debe presentar una propuesta de servicios profesionales, para la cual previamente se debe concertar una entrevista personal con los representantes ejecutivos de la entidad, con el propósito de determinar la naturaleza y alcance del trabajo a realizar y el informe a entregar.

#### **Estudio de la organización auditada**

El Auditor Interno debe formarse una idea de la estructura y organización de la entidad a auditar, de sus actividades económicas, principales políticas, de la existencia de manuales de procedimientos, así como de la situación financiera de la misma.

La información que el Auditor Interno obtenga de la entidad es confidencial y la misma forma parte de sus papeles de trabajo, la cual será utilizada y clasificada de la siguiente forma.

## Perfil de la Entidad

Debe contener los datos más importantes de la entidad, los cuales servirán al auditor interno para conocer mejor su estructura y organización, así como sus principales políticas y procedimientos. Como mínimo debe contener la información que se detalla a continuación:

- a. Resumen de la escritura de constitución y sus modificaciones
- b. Actividad de la empresa y ubicación geográfica
- c. Planes de corto, mediano y largo plazo
- d. Existencia de políticas escritas, manuales de procedimientos y descripción de puestos
- e. Organigrama general de la empresa
- f. Personal clave y administrativo
- g. Principales clientes
- h. Principales proveedores
- i. Información procesada por medio de equipos de computación
- j. Distribución de la información financiera
- k. Entes fiscalizadores
- a. Reparos Fiscales

## Análisis de Riesgo General

El auditor interno por medio de los estados financieros debe analizar la situación financiera determinando las áreas de mayor riesgo de la entidad, así como describir en forma general el trabajo a realizar y el alcance del mismo.

El análisis de riesgo general debe contener como mínimo los siguientes aspectos.

- a. Descripción general del trabajo y alcance
- b. Descripción de los principales rubros a examinar
- c. Análisis financiero

## **Procedimientos básicos de Auditoría Interna**

Los procedimientos básicos que se deben observar en la realización de una Auditoría Interna

- a. Planeación
- b. Métodos para la evaluación de las funciones a auditar
- c. Programas de trabajo
- d. Pruebas de cumplimiento
- e. Pruebas sustantivas
- f. Pruebas de doble propósito.

## **Guía No. 4 Función de Compras**

Los propósitos de la guía No. 4 son los siguientes

- a. Definir el concepto y naturaleza de la función de compras
- b. Determinar el alcance y oportunidad de las pruebas a realizar
- c. Orientar sobre las técnicas y procedimientos de Auditoría Interna a emplear en la realización del trabajo.

La función de compras es el conjunto de actividades que desarrolla una entidad para adquirir los bienes y servicios necesarios.

Entre las actividades de compras enumeramos algunas de ellas.

1. Formular el plan general de compras y programar las adquisiciones de acuerdo a las necesidades de producción, mercadeo, ventas, condiciones de mercado, estacionalidad y mercadeo.
2. Coordinar en forma eficiente los recursos humanos, materiales y técnicos que integran la función de compras y proponer los cambios pertinentes.

3. Establecer y actualizar los registros de proveedores con sus precios y condiciones de compra, de los diversos artículos que requiera la entidad, así como mantener información histórica de estos artículos.
4. Recibir, revisar y procesar las solicitudes y requisiciones de compra de los bienes y servicios que requieran los departamentos de la entidad.

### **Alcance y oportunidad de las pruebas de Auditoría**

El alcance y oportunidad de las pruebas dependerá de la materialidad de los montos a examinar, así como de la fecha en que se realice la prueba y el tiempo estimado en la realización de la misma.

Técnicas y procedimientos para la revisión de compras.

- a. Familiarización con la función de compras, llevando a cabo un estudio general de sus objetivos, políticas y procedimientos.
- b. Inspeccionar las instalaciones de compras, incluyendo las áreas de recepción.

### **Guía No. 5 Inventarios**

Propósitos de la Guía

- Identificar el concepto y naturaleza de los inventarios
- Definir los objetivos de la Auditoría Interna en los inventarios
- Determinar la metodología recomendable en la ejecución de la Auditoría Interna en los inventarios.
- Establecer la comunicación del resultado de la auditoría

Concepto, naturaleza y registro de los inventarios

Los inventarios son todos los bienes tangibles, propiedad de la entidad, disponibles para la venta y/o para usarse en la producción de bienes y servicios. Por su

naturaleza los inventarios se clasifican en: Materias primas, materiales y suministros, productos en proceso y productos terminados.

Los métodos para valorar los inventarios son:

- a. PEPS Primeras entradas primeras salidas
- b. UEPS Ultimas entradas primeras salidas
- c. Promedio ponderado
- d. Al detalle por menor

**Valuación de inventarios de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto Número 26-92 y sus reformas:**

Artículo 49 Valuación de inventarios: Para cerrar el ejercicio anual de imposición, el valor de la existencia de mercancías deberá establecerse con algunos de los siguientes métodos:

- 1) Para empresas industriales, comerciales y de servicios:
  - a) Costo de producción o adquisición. Este se establecerá a opción del contribuyente, al considerar el costo de la última compra o, el promedio ponderado de la existencia inicial más las compras del ejercicio a que se refiere el inventario. Igual criterio se aplicará para la valoración de la materia prima y demás insumos físicos.

La valoración de la existencia de productos elaborados o semi-elaborados y de bienes y servicios intermedios utilizados en la producción, se determinará también aplicando uno de los dos criterios indicados precedentemente.

- b) Precio del bien.

- c) Precio de venta menos gastos de venta; y
- d) Costo de producción o adquisición o costo mercado, el que sea menor.

Una vez adoptado cualesquiera de estos métodos de valoración, no podrá ser variado sin autorización previa de la Dirección y deberán efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el reglamento, según las normas técnicas de la contabilidad. Autorizado el cambio, se aplicará a partir del ejercicio anual de imposición inmediato siguiente. Los inventarios deberán indicar en forma detallada la cantidad de cada artículo, su clase y su respectivo precio unitario.

En la valoración de los inventarios no se permitirá el uso de reservas generales constituidas para hacer frente a fluctuaciones de precios, contingencias del mercado o de cualquier otro orden.

2) Para la actividad pecuaria:

La valuación de existencias en establecimientos ganaderos, deberá efectuarse considerando algunos de los siguientes métodos:

- a) Costo de Producción.
- b) Costo estimativo o precio fijo.
- c) Precio de venta para el contribuyente; y
- d) Costo de adquisición.

Los ganaderos de ganado de engorde, optarán por el método de precio de venta, o de costo de adquisición.

Sin embargo, los reproductores comprados para sementales, incluidas las hembras reproductoras, deberán registrarse contablemente como activo fijo depreciable.

#### Procedimientos básicos en el control de Inventarios

1. En la recepción de los inventarios, verificar que la mercadería ingrese a las instalaciones de la entidad, que exista requisición, orden de compra o bien el pedido formal, las calidades requeridas, así como el formulario de ingreso prenumerado, factura del proveedor y su registro al sistema auxiliar de existencias.
2. Para las devoluciones sobre compras y ventas, debe existir notas de débitos y crédito, debidamente prenumeradas, las cuales deben autorizarse por funcionarios responsables.
3. Deben documentarse las salidas de los inventarios, con formas tales como envíos, requisiciones, despachos, facturas u otro documento autorizado que compruebe la salida de los mismos, en los cuales se debe considerar el contenido mínimo descrito en los puntos anteriores.

#### **Evaluación de la administración de Inventarios**

Al realizar las pruebas se debe de evaluar que las políticas y procedimientos establecidos, permitan alcanzar el mayor grado de eficiencia y efectividad en las operaciones o funciones relacionadas con los inventarios.

Las políticas y procedimientos establecidos en una entidad deben permitir que como mínimo se logre:

- a. Una estructura organizativa que permita contar con puestos y personal capacitado para administrar los inventarios, así como los recursos necesarios y por consiguiente una adecuada segregación de funciones.
- b. Procedimientos apropiados que permitan evaluar y aprobar las compras de inventarios para la venta y/o producción.

### **Los inventarios y los sistemas de procesamiento electrónico de datos**

Para la realización del trabajo el auditor interno se apoya en los sistemas de procesamiento electrónico de datos, a través de la utilización de programas (software) de auditoría o el traslado de datos a hojas electrónicas.

### **Técnicas y procedimientos**

- Familiarización
- Entrevistas y Flujogramas
- Análisis de información financiera
- Examen de la documentación e investigación específica
- Presentación y discusión del borrador del informe
- Informe

### **Guía No. 6 Ventas y otros ingresos**

Emitida por la comisión de Auditoría Interna del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores y tiene como propósito presentar los lineamientos básicos para evaluar las operaciones relacionadas con los ingresos por ventas y otros ingresos en entidades comerciales, industriales y de servicios, identificar el concepto y naturaleza de las ventas y otros ingresos, definir sus objetivos y determinar la metodología recomendable en la ejecución de la Auditoría Interna.

### **Concepto, naturaleza y registro**

Ventas: Son todos los ingresos de efectivo y/o derechos que presentan un incremento en activos que puede derivarse de venta de productos o prestación de servicios.

Otros ingresos: Se refiere a la recepción de efectivo y/o derechos derivados de la venta de recursos distintos a las operaciones del giro normal de la entidad y cualquier rendimiento obtenido de una inversión que aumenta su patrimonio.

Procedimientos básicos de control:

Ventas de bienes y servicios:

1. Que existan facturas preimpresas y prenumeradas y sean emitidas dentro del período contable y así poder ser registrados.
2. Que todos los ingresos obtenidos sean documentados y registrados adecuadamente.
3. Que las devoluciones y descuentos sobre ventas deben emitirse en los formularios correspondientes y que estén debidamente autorizados.

Otros ingresos

Todos los ingresos obtenidos por interés deben estar bien documentados así como las notas de crédito y débito, autorizadas por funcionario responsable.

Evaluación de la administración de las ventas y otros ingresos:

El auditor interno debe realizar periódicamente pruebas a efecto de verificar que las políticas y procedimientos establecidos en la entidad permitan alcanzar la mayor eficiencia y efectividad en las operaciones.

Estas políticas deben contener lo siguiente.

- a. Que exista una estructura organizativa que cuente con puestos y personal capacitado para administrar.
- b. Procedimientos apropiados que permitan aprobar las ventas.
- c. Que exista adecuada segregación de funciones en autorizaciones.

### **Técnicas y procedimientos**

Familiarización: El auditor interno debe familiarizarse con las operaciones o funciones, y debe observar los siguientes aspectos:

- a. Políticas y manuales de procedimientos e instructivos específicos en las ventas al contado y al crédito.
- b. Conocer la estructura organizativa.
- c. Características de las ventas, revisión de los márgenes de utilidad, integración y sistemas auxiliares existentes.

### **Guía No. 7 Créditos y cuentas por cobrar**

Propósito:

- Establecer el concepto, naturaleza y registro contable
- Definir los objetivos
- Determinar la metodología
- Establecer la comunicación de los resultados

### **Concepto, naturaleza y registro:**

Cuentas por cobrar: Son todos los derechos de cobro de una entidad convertibles en dinero, mercancías y o servicios, se incluyen actividades que realiza una entidad para

la recuperación del precio de los productos. Por naturaleza las cuentas por cobrar pueden ser originadas por venta de productos o servicios prestados a los clientes.

El registro tiene como objetivo, presentar en el balance general el monto real de los derechos que por este concepto tiene una entidad.

### **Procedimientos básicos de control**

El auditor interno debe verificar la existencia de políticas y procedimientos aplicables a los créditos y cuentas por cobrar y deben ser dictadas por la administración.

### **En el otorgamiento de crédito**

Que exista una solicitud con la información real y general del cliente

Confirmación de referencias comerciales

Existencia de copia del documento de identificación del cliente

Que exista evidencia de los análisis financieros realizados

### **En las cuentas por cobrar**

Contar con un sistema que permita llevar el control de los créditos otorgados, cobros realizados, saldo de los clientes y confirmación de saldos con clientes.

### **Evaluación de la Administración**

El auditor interno debe realizar periódicamente pruebas, para verificar que las políticas y procedimientos establecidos, en la entidad, permitan alcanzar eficiencia y efectividad en la administración de los créditos y las cuentas por cobrar.

Reporte de antigüedad de saldos

Políticas que promuevan la pronta recuperación de la cartera

Determinación del costo financiero del mantenimiento de la cartera y su incidencia.

### Análisis de la información financiera

El auditor interno debe obtener información financiera necesaria para formarse un juicio de los créditos y las cuentas por cobrar, como integraciones análisis de antigüedad de saldos, estadísticas de clientes y otros análisis financieros.

Realizar revisiones analíticas que incluyan el comportamiento de los estados de cuenta por cobrar de los clientes.

### Examen de la documentación e investigación específica

El auditor interno debe examinar la documentación selectivamente y realizar las investigaciones específicas que considere necesarias. Tales como:

- a. Analizar los manuales de políticas y procedimientos
- b. Evaluar el contenido, oportunidad y periodicidad
- c. Revisar las notas de crédito y débito
- d. Practicar arqueos periódicos de los documentos
- e. Confirmar los saldos de cuentas por cobrar periódicamente y de las respuestas obtenidas, cotejarlas con los registros auxiliares y principales de contabilidad y de existir diferencias darles seguimiento.

### Guía No. 8 Tesorería

Propósito de la guía

- a. Establecer el concepto, naturaleza y registro contable de los rubros que conforman la tesorería.
- b. Definir los objetivos de Auditoría Interna
- c. Establecer la comunicación del resultado de la Auditoría.

### Concepto, naturaleza y registro contable

La tesorería esencialmente tiene la administración del efectivo de una entidad, desempeñando la función financiera dentro de la empresa. Las funciones relacionadas son:

- a. Efectivo (caja y bancos)
- b. Fondos Fijos
- c. Valores o títulos negociables
- d. Financiamiento
- e. Participación de los accionistas
- f. Otras inversiones

### Objetivos de la Auditoría Interna

Objetivos básicos:

- a. Garantizar que los saldos que se muestren en los estados financieros, representen adecuadamente los rubros que integran la tesorería.
- b. Promover la eficiencia operativa de los renglones que conforman la tesorería.
- c. Cumplimiento de metas, planes y políticas relacionado con el área de tesorería.

### Procedimientos Básicos de Control

El auditor debe verificar la existencia de políticas procedimientos contables y administrativos aplicables a la entidad.

### Evaluación de la administración del efectivo en Caja y Bancos

- a. Verificar que los saldos de efectivo en moneda nacional y extranjera presentados en el estado de situación financiera correspondan físicamente a los presentados en los rubros.

- b. Determinar que la moneda extranjera este valuada al tipo de cambio vigente y en base a normas contables vigentes.
- c. Establecer el depósito íntegro del total de ingresos diariamente. Así como también los cheques recibidos sean registrados oportuna y adecuadamente. Y los cheques rechazados sean recuperados a tiempo.
- d. Verificar que los cheques emitidos sean bajo la indicación de No Negociables.

#### Evaluación de la administración de inversiones

- a. Determinar el cumplimiento de leyes y normas vigentes relacionadas a las inversiones.
- b. Revisar el registro contable de las inversiones
- c. Analizar la calidad y colocación de las inversiones para minimizar riesgos

#### Evaluación de la administración del financiamiento a corto y largo plazo

##### Captación de recursos

- a. Confirmar los saldos de capital e intereses
- b. Determinación de la facultad de los funcionarios para contratar préstamos
- c. Comprobar revisar y evaluar los contratos y convenios de los préstamos adquiridos
- d. Establecer las prioridades para la amortización de los créditos adquiridos.

##### Administración de la participación de los accionistas

- a. Establecer que los importes incluidos en el estado de situación financiera como capital en acciones, utilidades retenidas, reservas de capital y acciones en tesorería se encuentren debidamente clasificados de acuerdo a normas contables vigentes.

- b. Verificar la autorización en escritura pública de las acciones nominativas y al portador.
- c. Verificar por medio del acta constitutiva el total de acciones de capital autorizado y pagado.
- d. Comprobar que el efectivo y otros activos adquiridos por medio de la emisión de acciones estén debidamente clasificados.

#### Evaluación y análisis de la Administración de Tesorería

- a. Que exista funcionario responsable de la administración de tesorería
- b. Evaluar los procedimientos de elaboración, destino y el adecuado análisis de los informes relacionados con el manejo de tesorería.
- c. Verificar que se manejen adecuadamente las fuentes de financiamiento a corto y largo plazo requeridos por la empresa.
- d. Analizar que existan contratos de seguros para los valores de la empresa y la dimensión de su cobertura.

#### Tesorería y el ambiente de procesamiento electrónico de datos

El auditor interno, debe establecer si en la entidad se cuenta con programas de computación y equipo mediante el cual descansan controles internos para el manejo de tesorería, de existir estos, debe efectuar una revisión, evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática, de los equipos de cómputo su utilización eficiencia y seguridad en el procesamiento de la información lo cual se puede realizar efectuando lo siguiente:

- a. Evaluación administrativa del procesamiento electrónico de datos
- b. Evaluación de los sistemas, procedimientos y la eficiencia en el uso de la información.

- c. Evaluación del proceso de datos y de los equipos utilizados en el área de tesorería.

#### Técnicas y procedimientos de Auditoría recomendables a Tesorería

- Familiarización con las operaciones o funciones relacionadas con el área de tesorería
- Realizar entrevistas y flujogramas para estudiar y evaluar las políticas y procedimientos indicados en los manuales o instructivos respectivos.
- Analizar la información financiera para formarse un juicio, que sirva de base al análisis eficaz en la toma de decisiones administrativas.

#### **Guía No. 9 Cuentas por Pagar**

##### Propósito de la guía

- a. Establecer el concepto, naturaleza y registro contable de los rubros que conforman las cuentas por pagar.
- b. Definir los objetivos de Auditoría Interna
- c. Determinar la metodología recomendable en la ejecución del trabajo de Auditoría Interna a través de técnicas y procedimientos aplicables.

##### Concepto, naturaleza y registro de cuenta por pagar

Son las cuentas contables que registran saldos acreedores, originados por compromisos contraídos en la adquisición de un bien o gasto, y que son registrados apropiadamente en la sección de pasivo de un estado de situación financiera.

Los rubros que se relacionan comúnmente en las cuentas por pagar son: Sueldos, proveedores, intereses, primas de seguros, fletes, cuotas patronales, retenciones sobre sueldos, acreedores, préstamos, comisiones, etc.

## Objetivos de la Auditoria Interna

### Objetivos Básicos

- Garantizar que los saldos que se muestran representen adecuadamente los rubros que integran la cuenta.
- Promover la eficiencia operativa y optimización de crédito obtenido como confianza en la transacción.

### Procedimientos básicos de control aplicables a las cuentas por pagar

El auditor interno debe verificar la existencia de políticas y procedimientos contables y administrativos aplicables a la entidad, estos deben ser establecidos por la administración y sirven de base en la toma de decisiones administrativas y financieras, para los programas de desarrollo de auditorías.

### Las cuentas por pagar y los sistemas de procesamiento electrónico de datos

Los sistemas de informática, actualmente son una herramienta valiosa para la administración en el sentido de que facilitan el control de las transacciones, proporcionando seguridad en el control interno, por lo tanto si la entidad cuenta con automatización se debe conocer la lógica operativa tanto por su utilización, eficiencia y la seguridad que la información muestra.

Para obtener lo anterior se debe realizar lo siguiente

- a. Evaluación administrativa del procesamiento electrónico de datos
- b. Evaluación de los sistemas procedimientos y la eficiencia en el uso de la información.
- c. Evaluación del proceso de datos y de los equipos utilizados

### Técnicas y procedimientos de Auditoría Interna recomendables

- a. Familiarización con la actividad de cuentas por pagar, y de sus áreas que tengan relación importante con los créditos, como compras, ventas, cuentas por cobrar, contabilidad, tesorería, embarques, etc.
- b. Por medio de las técnicas de la entrevista y del flujograma el auditor interno podrá conocer las funciones relacionadas con la obtención de compromisos y el control de las cuentas por pagar.
- c. El auditor interno deberá obtener y analizar la información financiera necesaria para formarse un juicio de los compromisos y de las cuentas por pagar.

### **Guía No. 10 Nóminas y Planillas**

#### Propósito de la guía

- Establecer el concepto, naturaleza y registro contable de las nóminas y planillas.
- Definir los objetivos de la Auditoría Interna de las nóminas y planillas.
- Determinar la metodología recomendable, indicando algunas técnicas y procedimientos de que dispone el auditor interno para la ejecución del trabajo

#### Concepto naturaleza y registro

Las actividades relacionadas con el cómputo del tiempo de trabajo realizado por un empleado, el sueldo mensual o diario, salario por día o por hora y cómputo de comisiones devengadas, cambios en sueldos y salarios, descuentos y la determinación del pago.

El registro de las nóminas será en cuentas de gastos de administración y ventas.

El registro de las planillas será en gastos directos, afectando los costos de producción.

## Objetivos de la Auditoría Interna

- Garantizar información financiera confiable y oportuna relacionada al rubro de nóminas y planillas.
- Establecer la validez de las erogaciones en nóminas y planillas
- Promover la eficiencia operativa de la entidad relacionada a administración de personal, evaluando que las políticas y procedimientos aplicados permitan alcanzar la mayor eficiencia tales como: Horas laboradas, trabajos realizados en el menor tiempo posible.
- Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos aplicables a los aspectos laborales.

## Procedimientos básicos de control aplicables

### Contratación del personal y autorización de sueldos y salarios

- a. Que las solicitudes de empleo sean originadas por el jefe del departamento de personal o funcionarios responsables.
- b. Que un funcionario responsable autorice sueldos iniciales, así como cualquier cambio en sueldos y puestos posteriores.
- c. Que se mantengan expedientes personales con la información actualizada
- d. Que exista acceso restringido a los archivos de empleados de la entidad.

### Las nóminas y planillas y los sistemas de procesamiento electrónico de datos

El auditor se debe apoyar en los sistemas de procesamiento electrónico de datos a través de la utilización de programas, de Auditoría o el traslado de datos a hojas electrónicas en computadora diseñadas por el mismo.

## Técnicas y procedimientos de Auditoría Interna

Para evaluar el área de nóminas y planillas el auditor interno dispone de algunas técnicas y procedimientos de Auditoría, como los que se indican a continuación.

- a. El auditor interno debe familiarizarse con las políticas y procedimientos aplicados por la entidad para la realización de las operaciones relacionadas con las nóminas y planillas, identificar los puestos claves relacionados con las nóminas y planillas.
- b. Conocer los procedimientos que se implementan en el área de nóminas y planillas a través de cuestionarios y flujogramas.
- c. Por medio de las entrevistas y flujogramas conocer las funciones relacionadas con la contratación del personal, autorización y pago de planillas, salarios.
- d. Determinar si se cumplen los objetivos establecidos por la entidad.
- e. El auditor interno debe obtener información financiera para formarse un juicio de las operaciones relacionadas con nóminas y planillas.
- f. Determinar el comportamiento de los rubros de nóminas y planillas con períodos anteriores, justificando las variaciones significativas.

## **Guía No. 11 Propiedad Planta y equipo**

Los propósitos de la guía son los siguientes:

- Establecer el concepto, naturaleza, valuación y registro contable de la propiedad, planta y equipo.
- Definir los objetivos de la Auditoría Interna.

Los Activos Fijos son los bienes tangibles que tienen sustancia corpórea y que son susceptibles de depreciación tales como los edificios, maquinaria, vehículos, mobiliario y equipo, herramientas y otros, o no, como por ejemplo los terrenos.

Registro contable:

La clasificación de la propiedad, planta y equipo en el Balance General del activo no corriente deduciendo del total de activos fijos el importe total de la depreciación acumulada.

El Auditor Interno debe verificar:

- La existencia de políticas y procedimientos contables y administrativos aplicables a la entidad
- Establecer que exista autorización por parte de la administración de la compañía, para la adquisición de activos fijos.
- Determinar que exista adecuada segregación de funciones
- Que existan procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos.
- Que exista autorización por parte de funcionario responsable para vender, retirar y destruir activos fijos.
- Establecer la utilidad o pérdida resultante de ventas o retiros de activos fijos.

Objetivos de la Auditoria Interna

- Verificar que los activos fijos existan, estén en uso y que sean propiedad de la empresa de acuerdo con la documentación respectiva y se aprovechen adecuadamente.
- Establecer su adecuada valuación.

- Garantizar información financiera confiable y oportuna relacionada con el rubro de activos fijos.
- Cumplimiento adecuado de la política establecida por la compañía relacionada con capitalización de activos fijos, así como de aspectos fiscales.
- Establecer su adecuada presentación, clasificación y contabilización en los estados financieros.

Los sistemas de informática, en la actualidad son una herramienta valiosa para la administración, porque facilitan el control de las transacciones; razón por la cual el Auditor Interno, debe establecer si en la empresa se cuenta con programas de computación y equipo, donde se lleven los controles de la propiedad planta y equipo.

**Técnicas y procedimientos de Auditoría recomendables al área de propiedad planta y equipo.**

Para evaluar el área de propiedad, planta y equipo, el auditor interno dispone de algunas técnicas y procedimientos de Auditoría, como los que a continuación se indican.

- Familiarización
- Narrativas, entrevista y flujogramas
- Análisis de la información financiera
- Examen de la documentación e investigación específica

**Guía No. 12 Depreciaciones**

**Los propósitos de la guía son los siguientes:**

- a) Establecer el concepto, naturaleza y registro de los rubros que conforman las depreciaciones del activo fijo.
- b) Definir los objetivos de Auditoría Interna aplicables a las depreciaciones.

- c) Determinar la metodología recomendable en la ejecución del trabajo de Auditoría Interna, y la comunicación del resultado de la Auditoría.

Para fines contables, la depreciación consiste en la distribución del costo de los activos depreciables a lo largo de la vida útil del activo fijo.

El registro contable de las cantidades resultantes de la depreciación de activos fijos puede hacerse de varias maneras sin embargo las más usadas son:

**Método directo:** Los Valores resultantes se registran efectuando un cargo a la cuenta de gastos y abonando la cuenta de activo fijo relacionada con el registro.

**Método de acumulación o indirecto:** En el segundo método los valores resultantes se registran efectuando un cargo a la cuenta de gastos abonando una cuenta de regularización de activo que acumula los valores depreciados durante todos los períodos.

**Métodos de depreciación:**

El auditor interno debe establecer que el método de cálculo de la depreciación, se lleve a cabo de forma consistente; en la práctica se emplean varios métodos siendo los más usados:

Método de depreciación lineal:

Método de las unidades de producción:

Método de suma de dígitos:

Método de saldo decreciente:

## **Método de depreciación de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta Decreto 26-92 y sus reformas**

Artículo 18. Forma de calcular la depreciación: La depreciación se calcula anualmente, previa determinación del período de vida útil del bien a depreciar, mediante la aplicación de los porcentajes establecidos en la ley.

En general, el cálculo de la depreciación se hará usando el método de línea recta, que consiste en aplicar sobre el valor de adquisición o producción del bien a depreciar, el porcentaje fijo y constante que corresponda, conforme las normas de este artículo y el siguiente.

A solicitud de los contribuyentes, cuando estos demuestren que no resulta adecuado el método de línea recta, debido a las características, intensidad de uso y otras condiciones especiales de los bienes amortizables empleados en el negocio o actividad, la Dirección puede autorizar otros métodos de depreciación.

Una vez adoptado o autorizado un método de depreciación para determinada categoría o grupo de bienes, regirá para el futuro y no puede cambiarse sin autorización previa de la Dirección.

### **Objetivos de la Auditoria Interna en las depreciaciones:**

- Determinar que el cargo a la depreciación se ha calculado en forma consistente respecto al año anterior.
- Constatar que las bajas de los activos, reposiciones y ajustes estén reflejados en las cuentas mediante la aplicación debida y consistente de Normas contables vigentes.

### **Procedimientos básicos de control**

El auditor interno debe verificar la existencia de políticas, procedimientos contables y administrativas aplicables a la entidad. Estos deben ser establecidos por la administración, los cuales son útiles en la toma de decisiones financieras, que constituyen la base para efectuar un programa de auditoría que llene las expectativas del examen a realizar; entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Que las depreciaciones se estén calculando de acuerdo a Normas contables vigentes y sobre una base uniforme y consistente.
- Que las depreciaciones se estén calculando sobre activos fijos que realmente existen y estén en uso y que pertenezcan a la empresa.
- Para la aplicación del porcentaje de aplicación tomar en consideración aspectos fiscales y financieros.

### **El control de las depreciaciones de activos fijos mediante los sistemas electrónicos de datos.**

Los sistemas de informática, en la actualidad son una herramienta valiosa para la administración, en el sentido de que facilitan el control de las transacciones, razón por la cual el Auditor Interno, debe establecer si en la empresa se cuenta con programas de computación (software) y equipo (hardware), donde se lleven los controles de la propiedad planta y equipo.

### **Técnicas y procedimientos de Auditoría recomendables:**

Familiarización

Narrativas, entrevistas y flujogramas

Análisis de la información financiera

Revisar la documentación que respalda los cálculos de las depreciaciones de activos fijos.

### **Guía No. 13 Préstamos Bancarios**

Los propósitos de esta guía son los siguientes:

- a) Establecer el concepto, naturaleza y registro contable de los préstamos bancarios.
- b) Definir los objetivos de Auditoría Interna.
- c) Determinar la metodología recomendable en la ejecución del trabajo de Auditoría Interna, a través de técnicas y procedimientos aplicables.
- d) Establecer la comunicación del resultado de la Auditoría.

#### **Concepto**

Surge de la transmisión, mediante escritura pública, de fondos monetarios por parte de una persona individual o jurídica denominada acreedor a favor de otra que se llama deudor, a la cual se le reconocen características de solvencia moral y económica futura, obligándose esta a realizar uno o varios pagos en fecha predeterminada.

De acuerdo a su naturaleza los préstamos bancarios, en general, se clasifican en:

- a) Fiduciarios (personal)
- b) Prendarios (garantía prendaria)
- c) Hipotecarios (garantía hipotecaria)

El registro contable tiene como objetivo presentar en los estados financieros el monto real de la deuda y los intereses causados.

Los préstamos bancarios se clasifican como:

Pasivo corrientes cuando:

- a) Se espera liquidar en el curso normal de la operación de la empresa o bien
- b) Debe liquidarse dentro del período de doce meses desde la fecha del balance.

Pasivo no corrientes los préstamos a largo plazo con intereses, incluso si deben liquidarse dentro de los doce meses siguientes a la fecha de cierre del balance, siempre que se den todas las condiciones siguientes:

- a) El plazo original de los mismos fue por un período mayor de doce meses,
- b) La empresa tiene la intención de refinanciar los préstamos a largo plazo
- c) Tal intención se apoya en un acuerdo para la refinanciación o para la reestructuración de los pagos, que se ha concluido antes de la aprobación de los estados financieros para su emisión.

### **Objetivos de la Auditoría**

Los objetivos básicos que persigue son:

- Garantizar que el destino de los préstamos esté acorde con las políticas de crédito establecidas.
- Garantizar que los saldos por préstamos bancarios, tanto en moneda nacional como extranjera que se muestren en los estados financieros, se presenten adecuadamente, y de acuerdo a los lineamientos que establece la Superintendencia de Bancos.
- Promover la eficiencia operativa de los renglones que conforman los préstamos bancarios evaluando las políticas y procedimientos aplicados, y que permitan manejar, medir y controlar los riesgos crediticios.

- Cumplimiento de metas, planes, políticas, procedimientos escritos, leyes y reglamentos relacionados con los préstamos bancarios.

**Procedimientos básicos de control:**

El auditor interno debe asegurarse que el banco, opere de manera adecuada y eficientemente, verificar la existencia de políticas, procedimientos contables y administrativos aplicables a la institución. Los cuales deben ser establecidos por la administración, mismos que servirán para medir tanto la capacidad de colocación y recuperación de los recursos de la institución, así como para efectuar un adecuado programa de Auditoría.

**Evaluación y análisis de la administración de préstamos bancarios:**

El auditor interno debe realizar periódicamente pruebas para verificar que las políticas y procedimientos establecidos en la empresa le permitan alcanzar la mayor eficiencia y efectividad en las operaciones o funciones relacionadas con la administración de los préstamos bancarios.

Las pruebas mínimas a observar son:

- Que exista funcionario responsable de la administración de la cartera de créditos.
- Evaluar los procedimientos de elaboración, destino y el adecuado análisis de los informes relacionados con el manejo de las operaciones crediticias.
- Verificar la existencia de análisis de coeficientes financieros bancarios claves y otros datos financieros generados por entidades de actividad similar.
- Revisar aspectos fiscales relacionados con los préstamos bancarios.
- Establecer si existen procedimientos operativos adecuados para los préstamos concedidos por la institución bancaria.

### **Préstamos bancarios y el ambiente de proceso electrónico de datos**

El auditor interno debe establecer si en la empresa se cuenta con programas de computación y equipo, mediante el cual descansan controles internos para el manejo de los préstamos bancarios, de existir estos, debe efectuar una revisión y evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática, de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y estructura de seguridad en el procesamiento de la información.

### **Técnicas y procedimientos de Auditoría a los préstamos bancarios:**

- Familiarización
- Narrativas, entrevistas y flujogramas
- Análisis de información financiera

### **Guía No. 14 Administración del Departamento de Auditoría Interna**

El encargado de Auditoría Interna debe manejar adecuadamente el departamento de Auditoría Interna.

El encargado de Auditoría Interna es el responsable por la apropiada administración del departamento en lo que respecta a:

1. Que el trabajo de Auditoría cumpla con los propósitos generales y las responsabilidades aprobadas por la administración y aceptadas por el consejo de administración.
2. Que los recursos del departamento de Auditoría Interna sean utilizados de manera eficiente.
3. Que el trabajo de Auditoría se apege a los estándares para la práctica profesional de la Auditoría Interna.

El encargado de Auditoría interna es responsable por obtener la aprobación de la administración y aceptación del consejo de administración de un documento escrito formal para el departamento de Auditoría Interna.

Al definir el alcance recuerde que las funciones asignadas deben enmarcarse dentro de los objetivos del control interno:

- Confiabilidad e integridad de la información.
- Cumplimiento de políticas.
- Salvaguarda de los activos.
- Uso económico y eficiente de los recursos.

El departamento de Auditoría Interna forma parte integral de la organización por lo tanto debe considerar:

- Planeación
- Alcance y aplicación
- Políticas y procedimientos

### **Administración y desarrollo del personal**

El encargado de Auditoría Interna debe establecer un programa para seleccionar y desarrollar los recursos humanos de su departamento.

El programa debe proveer:

1. Descripción de actividades.
2. Selección de auditores.
3. Oportunidades de entrenamiento
4. Evaluación del auditor
5. Orientación a los auditores internos.

## **Guía No. 15 Informe de Auditoría Interna**

Cada informe de Auditoría debe orientarse a incrementar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones.

El informe de Auditoría:

- a) Establece conclusiones basadas en la Auditoría.
- b) Reporta condiciones.
- c) Constituye el marco de referencia de acción.

### **Responsabilidad en la presentación de informes.**

Los estándares para la práctica profesional de la Auditoría Interna establecen en la norma relativa a comunicación de resultados, lo siguiente:

Los auditores internos deben reportar los resultados de sus trabajos de Auditoría.

1. Se debe emitir un reporte por escrito y firmado, cada vez que se concluya un examen de Auditoría.
2. Los auditores internos deberán discutir conclusiones y recomendaciones a un nivel adecuado de la Administración.
3. Los reportes deberán ser objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
4. Los reportes contendrán el propósito, alcance y resultados de la Auditoría.
5. El encargado del departamento de Auditoría Interna o la persona designada, deberá revisar y aprobar el reporte final de Auditoría antes de su emisión.
6. Se debe emitir un reporte por escrito y firmado, cada vez que se concluya un examen de Auditoría. Durante el proceso de ejecución de Auditoría podrán emitirse formal o informalmente, reportes escritos u orales.
7. Los auditores internos deberán discutir conclusiones y recomendaciones a un nivel adecuado de la Administración antes de emitir su reporte escrito final.

El auditor interno el cual sirve e informa a la dirección, su trabajo fundamentalmente consiste en reforzar el control interno, con el fin de asegurarse el cumplimiento de los procedimientos operacionales establecidos por la dirección y que estos son suficientes, económicos y se lleva a cabo con eficiencia.

### **Estructura del informe**

- a. Fecha: El informe debe llevar la fecha en que se concluyó la revisión y deben establecerse fechas máximas para la entrega del reporte definitivo.
- b. Destinatario: El informe debe ser dirigido al funcionario que reporta y funcionarios responsables directos de la actividad objeto de revisión.
- c. Introducción: En este párrafo se debe revelar la naturaleza, alcance, limitaciones y fechas de discusión del informe con la administración.
- d. Antecedentes: La naturaleza general de la actividad operacional auditada debe ser incluida para orientar al lector del informe.
- e. Resumen de aspectos principales: En este apartado se debe indicar los aspectos importantes tratados.
- f. Presentación de aspectos individuales: Se debe incluir una serie de secciones que tratan individualmente situaciones pertinentes a cada caso tratado.
- g. Párrafo final y firma: Este debe conformar el cierre en el que el auditor interno expresa su apreciación acerca de la cooperación y asistencia recibida.

- h. Distribución: El informe debe distribuirse a las áreas afectadas con conocimiento como evidencia de recepción por las partes involucradas para dar seguimiento a la resolución de las observaciones y mejoras planteadas.

### **Seguimiento**

La norma para la práctica de la auditoría interna especifica: " Los auditores internos deben llevar un seguimiento para asegurarse que se toman acciones apropiadas sobre los hallazgos reportados por la auditoría interna "

Para el seguimiento se debe considerar las normas siguientes:

- a) Fechas preestablecidas para la emisión de planes de acción y procedimientos para reclamar el plan de acción del área auditada.
- b) Procedimiento de verificación
  - Instrucciones emitidas
  - Compromisos adquiridos
  - Pruebas de cumplimiento

### **Control de calidad para la preparación de un informe de auditoría interna**

1. Preparación de hallazgos.
2. Preparación del primer resumen de observaciones
3. Discusión con la Administración
4. Preparación del informe preliminar
5. Discusión del informe
6. Emisión del informe final

### **2.2.2 Normas internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (emitidas por The Institute Of Internal Auditors)**

"La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El cumplimiento de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos." (18:1)

El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna tal como este debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas están constituidas por:

- Las Normas sobre Atributos
- Las Normas sobre Desempeño y
- Las Normas de Implantación

➤ **Normas sobre Atributos**

✓ **Próposito, Autoridad y Responsabilidad**

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de Auditoría Interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las *Normas*, y estar aprobados por el Consejo, los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definidos en el programa de Auditoría, así como los servicios de consultoría debe estar definida en el programa de Auditoría.

✓ **Independencia y Objetividad**

La actividad de Auditoría Interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

El encargado ejecutivo de Auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal, dentro de la organización que permita a la actividad de Auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

La actividad de Auditoría Interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de Auditoría Interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables.

Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

✓ **Pericia y Debido Cuidado Profesional**

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional, los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales.

La actividad de Auditoría Interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de herramientas de Auditoría asistida por computador y otras técnicas de análisis de datos.

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo.
- La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo.
- El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

✓ **Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento**

El director ejecutivo de Auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de Auditoría Interna y revise continuamente su eficacia.

La actividad de Auditoría Interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

- **Evaluaciones Internas:** Las evaluaciones internas deben incluir:
  - Revisiones continuas del desempeño de la actividad de Auditoría Interna, y
  - Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de Auditoría Interna y de las *Normas*.
  
- **Evaluaciones Externas:** Deben realizarse evaluaciones externas, tales como
  - Revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión calificado e independiente, proveniente fuera de la organización.

El director ejecutivo de Auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo. Los auditores Internos podrán informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*" siempre y cuando sus evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestren que la actividad de Auditoría Interna cumple con las *Normas*.

Si bien la actividad de Auditoría Interna debe lograr el cumplimiento total de las *Normas* y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del *Código de Ética*, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total, cuando esto suceda y afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de Auditoría Interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al consejo.

➤ **Normas sobre desempeño**

✓ **Administración de la Actividad de Auditoría Interna**

El director ejecutivo de Auditoría debe:

- Gestionar efectivamente la actividad de Auditoría Interna para asegurar que añada valor a la organización.
- Establecer planes basados en los riesgos, dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización, realizada al menos anualmente teniendo en cuenta los comentarios de la alta dirección y del consejo.
- Considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.
- Comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de Auditoría Interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al consejo para la adecuada revisión y aprobación.
- Comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos y asegurarse que los recursos de Auditoría Interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.
- Informar periódicamente al consejo y a la alta dirección sobre la actividad de Auditoría Interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo

relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

✓ **Naturaleza del Trabajo**

La actividad de Auditoría Interna debe:

- Evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.
- Asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.
- Supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.
- Evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:
  - Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
  - Eficacia y eficiencia de las operaciones,
  - Protección de activos, y
  - Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.
- Asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.
- Evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización.

Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben:

- Considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

- Incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.
- Cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.
- Revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.
- Evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:
  - Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
  - Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
  - Comunicar eficazmente la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización.

#### ✓ **Planificación del Trabajo**

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.

- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

✓ **Objetivos del Trabajo**

Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación considerando la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

✓ **Alcance del Trabajo**

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo teniendo en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la

naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

#### ✓ **Desempeño del Trabajo**

Los auditores internos deben considerar los siguientes aspectos al momento del desempeño del trabajo;

- Identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.
- Identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.
- Basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.
- Registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

#### **Supervisión del Trabajo**

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

#### ✓ **Comunicación de Resultados**

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción, la

comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o conclusiones del auditor interno.

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

### **Declaración de Incumplimiento con las *Normas***

Cuando el incumplimiento con las *Normas* afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

- Las *Normas* con las cuales no se cumplió totalmente,
- Las razones del incumplimiento, y
- El impacto del incumplimiento en la tarea.

#### **✓ Supervisión del Progreso**

El encargado de Auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

El encargado de Auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

#### **✓ Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección**

Cuando el encargado ejecutivo de Auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el encargado de Auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al consejo para su resolución.

## CAPITULO III

### 3 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BAJO LA ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL INFORME COSO

#### 3.1 Definiciones

##### 3.1.1 Estrategias

"Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos. Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograr sus objetivos.

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. No es sorprendente, por lo tanto, que se requiera de varias dimensiones para lograr una definición adecuada. Una definición global que abarque los principales componentes de la estrategia puede ser la siguiente:

- Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo,
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos,
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar,
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización,
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa, y
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados." (1:237)

### **3.1.2 Administración Estratégica**

"De acuerdo con Fred R. David en su libro *la Gerencia Estratégica*, la administración estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos.

Esta definición incluye tres componentes o etapas a saber:

#### **1. La formulación de las estrategias:**

Es el proceso mediante el cual se fija la misión de la empresa, lo que conlleva una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas y un análisis que al comparar los factores internos con los externos fije los objetivos y estrategias de la empresa.

Las estrategias elegidas deben aprovechar en forma efectiva las fortalezas de la empresa para tratar de combatir sus debilidades, sacar el mejor provecho de sus oportunidades externas claves y evitar las amenazas externas.

#### **2. Ejecución de estrategias:**

La segunda etapa del proceso de la administración estratégica es la ejecución de las estrategias seleccionadas o elegidas.

La formulación de estrategias se hace en los niveles superiores jerárquicos, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos.

La ejecución de estrategias comprende las siguientes actividades: Fijación de metas, establecimiento de políticas y asignación de recursos.

La fijación de metas se debe hacer en las principales áreas o divisiones de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

### **3. Evaluación de las estrategias:**

La tercera etapa de la administración estratégica es la de evaluación de las estrategias.

La evaluación de las estrategias está compuesta por las siguientes tres actividades:

- Análisis de los factores internos y externos que integran las bases de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño de la organización, comparando el progreso real con el progreso previamente planificado o establecido por la empresa.

Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución estratégica, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

- Realización de acciones correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa tanto externa como internamente." (2:238)

#### **3.1.3 Control Interno de acuerdo a COSO por sus siglas en ingles (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission)**

El control interno es un proceso, realizado por la dirección ejecutiva, gerencias y demás personal, diseñado para brindar una razonable seguridad con respecto del logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficacia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables

"El sistema de control interno no es un concepto nuevo. Sin embargo tradicionalmente, éste ha estado orientado a fomentar cambios en los procesos una vez que se hubieran detectado debilidades y estaban apoyados principalmente en información contable." (4: 2)

### **3.2 Componentes del control Interno COSO**

"El control interno *COSO*, está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Estos derivan del modo en que la dirección conduce un negocio, y están integrados al proceso de dirección.

Los componentes que lo integran son:

#### **a. Ambiente de Control o entorno de control**

La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

#### **b. Evaluación de los Riesgos**

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

c. **Actividades de Control**

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos trazados.

d. **Información y Comunicación**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

e. **Monitoreo o Supervisión**

Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen." (14: 1)

### **3.3 Ambiente de Control**

"El estudio del sistema COSO establece a este componente como el primero de los cinco y se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las actividades del personal con respecto al control de sus actividades." (4: 7)

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustentan o actúan lo otros cuatro componentes e indispensables a su vez.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión

en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa, entre los factores más importantes que se pueden mencionar dentro del ambiente de control se exponen los siguientes:

- ✓ Integridad y Valores éticos: Tiene como propósito establecer pronunciamientos relativos a los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la entidad, durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña y lo establece.

Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos. La integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa.

Los valores de la alta gerencia deben equilibrar lo que concierne a la empresa, a sus empleados, proveedores, clientes, competidores y público. El equilibrio de ello puede constituir un esfuerzo complejo y frustrante porque los intereses a menudo son opuestos. Por Ejemplo, suministrar un producto esencial (madera, petróleo) puede originar algunos problemas ambientales.

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa. La cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamiento, la manera como ellos son comunicados y como se refuerzan en la práctica.

El personal de las instituciones puede involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis en los resultados, particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de los fracasos puede llegar a ser muy alto. Los incentivos citados, que permiten involucrarse en prácticas de información financiera fraudulenta o cuestionable y por extensión otras formas de conducta antiética son:

- Presiones para cumplir objetivos de desempeño irreales, particularmente resultados de corto plazo.
- Altas recompensas dependientes del desempeño y
- Cortes de operaciones superiores y bajos en los planes de bonos.

También se pueden mencionar algunas de las situaciones en los que los empleados se pueden ver involucrados en actos impropios:

- Controles no existentes o inefectivos, tales como malas segregaciones de funciones en áreas sensibles, que ofrecen facilidad para robos o para encubrir malos desempeños.
- Alta descentralización que abandona la buena administración, ignorante de acciones tomadas en los niveles bajos de la organización y por consiguiente reduce las oportunidades de conseguir resultados.
- Una función de auditoría interna débil que no tiene la capacidad de detectar e informar conductas impropias.
- Un consejo de directores inefectivo que no proporciona advertencias a la negligencia de la alta administración.
- Sanciones insignificantes o no publicadas a conductas impropias.

- ✓ Competencia del Personal: Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal de la entidad para el cumplimiento adecuado de sus tareas.

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que tan bien se requiere que se cumplan esas tareas es generalmente una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos.

Entre los muchos factores considerados en el desarrollo de niveles de conocimiento y habilidades están la naturaleza y el grado de juicio que se debe aplicar a un trabajo específico. A menudo puede darse un intercambio entre supervisión y nivel de competencia requerido del individuo.

- ✓ Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría: Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.

El ambiente de control y el tono en el nivel alto se ven influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad. Tales factores incluyen la independencia frente a los administradores por parte del consejo o del comité de auditoría, la experiencia y la posición social de sus miembros, la extensión de su participación y del escrutinio de las actividades y lo apropiado que puedan ser sus acciones.

- ✓ Filosofía Administrativa y estilo de operación: Los actores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información y principios y criterios contables entre otros.

La filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido austeridad económica o consecuencias reguladoras como resultado de sus incursiones en negocios de alto riesgo.

- ✓ Estructura Organizativa: La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor: Actividades de acceso al interior, operaciones o producción, salida al exterior, mercadeo, ventas y servicio. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología.

La conveniencia de la estructura organizacional de una entidad depende en gran medida por su tamaño y la naturaleza de sus actividades. Una organización altamente estructurada, incluyendo líneas y responsabilidades de información formal, pueden ser apropiada para una entidad grande con numerosas divisiones operativas, incluyendo operaciones en el extranjero. Sin embargo una entidad pequeña puede impedir el flujo de información necesaria.

- ✓ Delegación de Autoridad y Responsabilidad: Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación, y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad. También se refiere a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave. Y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

El ambiente de control es gratamente influenciado por la extensión en la cual los individuos reconocen que ellos deberán ser responsables. Esto sostiene ciertamente la manera como los directores ejecutivos, quienes tienen la responsabilidad última por todas las actividades de una entidad, incluyendo el sistema de control interno.

- ✓ Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos: Las prácticas sobre recursos humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales. Por ejemplo, normas para vincular los individuos más calificados, con énfasis en su bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético.

### **3.4 Valoración de riesgos**

“El segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos

necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados a los cambios que sufren las entidades tanto internos como externos." (4: 8)

Para lo anterior, es indispensable primeramente que la Administración defina los objetivos tanto a nivel global de la entidad como al de las actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual identificados y analizados los factores a exposición de riesgos que amenazan su oportuno cumplimiento.

La valoración o mejor dicho la autovaloración de riesgos dentro de la entidad, debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas o internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, la definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos.

Primero la administración o la alta gerencia debe definir los objetivos a fin de que se puedan identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos.

### **Objetivos:**

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier entidad, ya que representa la orientación de los recursos y esfuerzos del personal y proporciona la base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante.

Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

- ✓ **Objetivos de operación:** Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguarda contra las pérdidas. Varían dependiendo de la selección de los administradores respecto de la estructura y desempeño.
- ✓ **Objetivos de Información Financiera:** Se refiere a la obtención de información financiera contable, que sean confiables, incluyendo la prevención de información fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos.
- ✓ **Objetivos de Cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos gubernamentales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.

### **Riesgos:**

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad para afrontarlos.

"El origen de los riesgos pueden ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no, originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos

impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de imagen, por inadecuada Auditoria Externa e Interna o por autocontroles no aplicados, etc." (1:277)

Todas las entidades enfrentan riesgos y estos deben ser evaluados.

El proceso mediante el que se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo.

Para ello la entidad debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas, actividades y procesos productivos tanto a nivel interno como externo.

### **Riesgos a nivel de la Entidad**

Los riesgos del nivel global de la entidad pueden provenir de factores externos o internos. Algunos ejemplos:

Factores externos:

- Los desarrollos tecnológicos pueden afectar la naturaleza y oportunidad de la investigación y desarrollo, o dirigir hacia la procura de cambios.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden afectar el desarrollo del producto, el proceso de producción, el servicio al cliente, los precios o las garantías.
- La competencia puede alterar las actividades de mercadeo o servicio.
- La legislación y regulación nuevas pueden forzar cambios en las políticas y en las estrategias de operación.
- Las catástrofes naturales pueden orientar los cambios en las operaciones o en los sistemas de información y hacer urgente la necesidad de planes de contingencia.

- Los cambios económicos pueden tener un impacto sobre las decisiones relacionadas con financiación, desembolsos de capital y expansión.

#### Factores internos:

- Una ruptura en el procesamiento de los sistemas de información puede afectar adversamente las operaciones de la entidad.
- La calidad del personal vinculado y los métodos de entrenamiento y motivación pueden influenciar el nivel de conciencia de control en la entidad.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración puede afectar la manera como se efectúan ciertos controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, y el acceso de los empleados a los activos, pueden contribuir a una equivocada apropiación de los recursos.
- Un consejo o comité de auditoría que no actúa o que no es efectivo puede proporcionar oportunidades para indiscreciones.

La identificación de factores externos o internos que contribuyen al riesgo en un nivel global de la entidad es un asunto crítico para una valoración de riesgos efectivos, dado que los principales factores que contribuyen han sido identificados, la administración puede entonces considerar su significado, y de ser posible vincular los factores de riesgo con las actividades de negocio.

#### **Riesgos a nivel de Actividad**

En adición a la identificación de riesgos a nivel de la entidad, deben identificarse también los riesgos a nivel de actividad. El tratar con los riesgos a este nivel ayuda a centrar la valoración de riesgos en las principales unidades de negocio o en funciones tales como ventas, producción, mercadeo, desarrollo de tecnología e

investigación. La valoración exitosa de los riesgos a través de actividad también contribuye a mantener niveles aceptables en el nivel global de la entidad.

En la mayoría de las instancias, para un objetivo establecido o implícito, se pueden identificar diferentes riesgos. En un proceso de consecución, por ejemplo una entidad puede tener un objetivo relacionado con el mantenimiento de un adecuado inventario de materias primas. Los riesgos de no conseguir el objetivo de actividad pueden incluir bienes que no cumplen las especificaciones, o no poder ser adquiridos en las cantidades necesarias, a tiempo o a precios aceptables. Esos riesgos pueden afectar la manera como se manejan las especificaciones para comprar bienes a los vendedores, el uso y propiedad de los presupuestos de producción, identificación de fuentes alternativas de proveedores y prácticas de negociación.

### **Análisis de riesgos**

Luego que una entidad ha identificado los riesgos globales de la entidad y los riesgos de actividad, necesita hacer un análisis de riesgos. La metodología para analizar riesgos puede variar ampliamente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar. Sin embargo el proceso que puede ser más o menos formal, usualmente incluye:

- Estimación del significado de un riesgo;
- Valoración de la probabilidad (o frecuencia) de ocurrencia del riesgo;
- Consideración de cómo puede administrarse el riesgo, esto es, una valoración de qué acciones deben ser tomadas.

Un riesgo que no tiene un efecto significativo sobre la entidad y una baja probabilidad de ocurrencia generalmente no justifica atención seria. Un riesgo significativo con una alta probabilidad de ocurrencia, de otra manera, usualmente

demanda considerable atención. Las circunstancias entre esos extremos usualmente requieren juicios difíciles. Es importante que el análisis sea racional y cuidadoso.

Existen numerosos métodos para estimar el costo de una pérdida derivada de un riesgo identificado. La administración debe estar atenta a ello y aplicar los que considere apropiados. Sin embargo, muchos riesgos tienen tamaño indeterminado. Lo mejor es describirlos como alto, moderado o bajo.

<b>Categoría</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Magnitud</b>
Bajo	Es importante que suceda un riesgo	Si el riesgo se produce probablemente no impactará el logro del objetivo
Moderado	Puede suceder algún riesgo	Si el riesgo se produce, puede afectar el logro del objetivo
Alto	Es muy posible que se produzca el riesgo	Si el riesgo se produce, puede afectar significativamente el logro de los objetivos

Una vez que se ha valorado la significancia y la probabilidad del riesgo, la administración necesita considerar como debe administrarse. Ello implica juicio basado en suposiciones sobre el riesgo, y un análisis de costos razonable asociado con la reducción del nivel del riesgo. Las acciones que se pueden tomar para reducir la importancia o la probabilidad de ocurrencia del riesgo incluyen una gran cantidad de decisiones administrativas que deben tomarse cada día.

Junto con las acciones para administrar riesgos se encuentra el establecimiento de procedimientos para facilitar a la administración que haga seguimiento a la implementación y efectividad de las acciones. Por ejemplo, una acción que una

organización puede tomar para administrar el riesgo de pérdida de servicios de computación críticos es formular un plan de recuperación de desastres. Deben entonces, efectuarse procedimientos para asegurar que el plan es apropiadamente diseñado e implementado. Tales procedimientos representan Actividades de Control.

Antes de implantar procedimientos adicionales, la administración debe considerar cuidadosamente si los existentes pueden ser adecuados para manejar los riesgos identificados. Dado que los procedimientos pueden satisfacer objetivos múltiples, la administración puede descubrir que no se justifican acciones adicionales. Los procedimientos existentes pueden ser suficientes o requieren un mejor desempeño.

La administración también puede concluir que es probable que siempre exista algún nivel de riesgo residual no solamente porque los recursos siempre son limitados sino también a causa de otras limitaciones inherentes a cada sistema de control interno. El análisis de riesgos es más efectivo cuando incluye la identificación de todos los procesos claves de negocio en los cuales existe exposición potencial de alguna consecuencia.

**Manejo de Cambios:** Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en estas.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que representan sistemas relacionados con el manejo de cambio como son: Nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados, crecimiento rápido, nueva tecnología, reorganizaciones corporativas, cambios en leyes y reglamentación.

### **Matriz de Riesgos**

“La matriz es un análisis estratégico que permite visualizar en forma gráfica las opciones estratégicas ofrecidas a las empresas. Es una herramienta que simplifica la realidad y conduce al análisis de los objetivos, identificación y valoración de riesgos y las acciones o controles aplicados por la organización.

Tales matrices son útiles para:

- Resumir en forma gráfica y sencilla las situaciones o alternativas de acción que serían difíciles de entender si fueran presentadas en un lenguaje escrito (texto)
- Despertar preguntas y plantear problemas que el tradicional análisis funcional no aborda
- Integrar los objetivos estratégicos globales y por actividad de negocio de la organización
- Integrar los riesgos relacionados a los objetivos planteados por la administración
- Resumir y comunicar las acciones y controles para el cumplimiento de los objetivos establecidos.” (14:201)

### **3.5 Actividades de control**

“Las actividades de control son aquellas que realiza la Gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las actividades que cada uno desarrolla dentro de la organización. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Tales actividades podrían ejemplificarse en Actividades de aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección,

revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la adecuada supervisión y la capacitación constante del personal." (4:10)

Estas actividades de control mencionadas pueden ser desarrolladas en forma manual, computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Las actividades de control son importantes no solo porque en si mismas implican la forma adecuada de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y estos si que tienen mayor relevancia que hacer las cosas de forma correcta.

### **Tipos de Actividades de Control**

Entre los distintos tipos de actividades de control incluyendo controles preventivos, detectivos, bien sean manuales o computarizados y controles administrativos. Las actividades de control pueden ser descritas y ligadas a cada objetivo de control específico. Sin embargo existen ciertas actividades de control que comúnmente son desarrolladas en las instituciones por personal en los diferentes niveles de jerarquía entre las que se mencionan:

**Revisión de Alto Nivel:** Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competidores a nivel de presentación de información financiera, análisis de variaciones, posición de la entidad a nivel de industria a fin de determinar si los objetivos trazados están siendo alcanzados.

**Funciones directas o actividades administrativas:** Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño de cada área o departamento de la institución.

**Procesamiento de información:** Es importante en cada entidad la implementación de un adecuado proceso de captación de información y almacenamiento por ejemplo: que la orden de un cliente es aceptada solamente por referencia a un archivo de clientes aprobados y a un límite de crédito. Los archivos totales se comparan y concilian con los balances, de las excepciones resultantes dar el seguimiento oportuno e informar al personal de mayor rango si la situación así lo amerita.

**Controles físicos:** Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica, a través de verificaciones físicas y comparando tal información con los archivos de control.

**Indicadores de desempeño:** Esto se desarrolla a través de relaciones financieras o bien operacionales, por ejemplo, variaciones en los precios de compra, el porcentaje de órdenes que son pedidos urgentes y el porcentaje total de retorno de órdenes.

**Segregación de responsabilidades:** Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Por ejemplo la responsabilidad para autorización de transacciones, el registro y la manipulación de los activos relacionados se dividen. Como ejemplo de esto el personal de ventas no debería tener los accesos para la modificación a los archivos que contienen el precio de los productos o las tasas de comisiones.

**Políticas y procedimientos:** Las actividades de control usualmente implican dos elementos, el establecimiento de una política que pueda cumplirse y sirviendo como

base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política. Lo importante en las políticas establecidas por la alta gerencia es que debe ser implementada completamente, consciente y consistentemente para que los procedimientos ligados a la política sea el mecanismo de cumplimiento. Además, es esencial que las condiciones identificadas como resultado de los procedimientos sean investigadas y se tomen las acciones correctivas apropiadas. Las acciones pueden variar de acuerdo al tamaño y la estructura organizacional de una empresa.

#### Integración de las actividades de control con la valoración de riesgos

La administración debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos. Las acciones identificadas para manejar los riesgos también sirven como centro de atención sobre las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar a asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna.

Los objetivos de control son en buena parte integrantes del proceso mediante una empresa se apoya para conseguir sus objetivos de negocios y las actividades de control sirven como mecanismo para administrar la consecución de ese objetivo.

### **3.6 Información y comunicación**

"Los sistemas están diseñados en toda la empresa y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control." (4:10)

Dentro de los sistemas de información se describirán los que se consideran de mayor importancia.

Controles generales: Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha, también lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos y otros.

Controles de aplicación: Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información Vrs tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y la competitividad como consecuencia de la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma oportuna de tal manera que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización.

Todo el personal debe estar informado por las disposiciones que emita la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como las actividades individuales que se relacionan con el trabajo de otras personas. Por lo tanto debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas.

Se comentan los elementos que se consideran integrantes al componente de información y comunicación.

**Información:** La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como el seguimiento de las operaciones.

Los sistemas de información pueden ser computarizados, manuales o una combinación de ellos, pero la estructura de control interno bajo COSO, es utilizado en un concepto mucho mas amplio. Los sistemas de información se relacionan con información sobre eventos, actividades y condiciones externas. Tal información incluye, datos económicos específicos del mercado o de la industria que señalan cambios en demanda por los productos o servicios de la compañía, datos sobre bienes y servicios que la entidad necesita para su proceso de producción, inteligencia de mercadeo sobre la evolución de las preferencias o demandas de los clientes, e información sobre actividades de desarrollo de los productos de los competidores e iniciativas legislativas o reguladoras.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales, cambiando estos de acuerdo con las necesidades para apoyar los nuevos objetivos de la entidad, por ejemplo, el reducir el ciclo de tiempo para ofrecer los productos al mercado, el outsourcing de ciertas funciones y los cambios en la fuerza de trabajo.

a. *Sistemas integrados a la Estructura Organizacional.*

No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que estos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como un

elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégicas son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.

b. Sistemas de apoyo a las iniciativas estratégicas.

El uso estratégico de los sistemas de información ha significado éxito para muchas organizaciones ayudando a responder de mejor manera a las crecientes tendencias del mercado, de manera tal que los sistemas se usan para apoyar estrategias de negocios proactivas más que reactivas.

c. Sistemas integrados a las operaciones.

En este sentido es evidente como los sistemas son medios efectivos para la realización de las actividades de una entidad. Desde luego el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de Organización.

La mayoría de los sistemas de producción más nuevos están altamente integrados con otros sistemas organizacionales y pueden incluir los sistemas financieros de la organización. Los datos financieros y los registros contables se actualizan automáticamente cuando los sistemas desempeñan otras aplicaciones.

d. La calidad de la información.

Esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las empresas. La información para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características.

- Contenido apropiado.
- Información oportuna
- Información actual

- Información exacta
- Información accesible.

En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida se convierten en un mecanismo de control útil.

### **Comunicación:**

Al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la gerencia y el consejo de administración o los comités de riesgos, es de vital importancia para el logro de los objetivos de la institución.

En relación con los canales de comunicación con el exterior, estos son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa de los clientes, proveedores, contratistas, entre otros.

**Interna:** Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente aquellos que tienen importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesitan recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto de que responsabilidades de control interno deben tomarse seriamente. Tanto la claridad del mensaje como la efectividad con la cual es comunicado son importantes.

En el desempeño de sus responsabilidades, el personal debe saber que si ocurren eventos inesperados, debe prestarse atención no solamente al evento mismo, sino

también a su causa. De esta manera puede identificarse una debilidad potencial en el sistema y tomarse las acciones necesarias para prevenir su recurrencia. Por ejemplo: El hallazgo de un inventario invendible debe originar no solamente un registro apropiado en los informes financieros, sino también en una determinación en primer lugar de por que los inventarios se tornaron invendibles.

En la mayoría de los casos, las líneas normales de información en una organización son los canales apropiados de comunicación. En algunas circunstancias, sin embargo se necesitan líneas de comunicación separadas que sirvan de mecanismo salvaguarda en caso de que los canales normales sean imperativos. Algunas compañías proporcionan un canal directo con el ejecutivo principal, el auditor interno jefe o el consejo legal de la entidad.

**Externa:** Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente dentro de la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos con los clientes y proveedores quienes pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El entendimiento que los auditores externos tienen respecto de las operaciones de una entidad y los sucesos y sistemas de control de los negocios relacionados le proporcionan a la administración y al consejo importante información de control.

**Medios de Comunicación:**

"La comunicación adopta formas tales como manuales de políticas, memorandos, boletín de noticias del consejo y mensajes en videocinta. Cuando los mensajes se

transmiten oralmente en grupos grandes, pequeñas reuniones o sesiones uno a uno, el tono de la voz y el lenguaje corporal sirven para enfatizar lo que se está diciendo.

Otro medio poderoso de comunicación es la acción que toma la administración en el trato con los subordinados. Los administradores deben recordarse a sí mismos, las acciones hablan más fuertemente que las palabras. Sus acciones están, a su vez influenciadas por la historia y la cultura de la entidad, basándose en las observaciones pasadas de cómo sus superiores se relacionaron en situaciones similares." (7:80)

### **3.7 Monitoreo**

#### Supervisión y seguimiento del sistema de Control

"En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los riesgos y las limitaciones inherentes al control, sin embargo las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia." (4:12)

Como resultado de ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas. Lo anterior no significa que tengan que revisar todos los componentes y elementos como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

Esto dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios para promover con el apoyo decidido de la gerencia su reforzamiento o implantación.

El monitoreo puede hacerse de dos maneras:

- a Actividades Ongoing (Término técnico conocido como *en tiempo Real*)
- b Evaluaciones separadas.

#### Actividades de monitoreo Ongoing

El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones, incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing.

"Los sistemas de control interno usualmente se estructuran para monitorearse a sí mismo sobre una base ongoing en algún grado. A mayor grado de efectividad del monitoreo ongoing, se necesitan menos evaluaciones separadas." (7:84)

Debe reconocerse que los procedimientos de monitoreo ongoing se construyen en las actividades normales, repetitivas, de una entidad puesto que se desempeñan en una base de tiempo real y reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integradas en la entidad, son más efectivas que los procedimientos desempeñados en conexión con evaluaciones separadas ya que los problemas a menudo serán identificados más rápidamente por las rutinas de monitoreo Ongoing.

Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

“Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige. Sobre estas actividades se comentan a continuación algunos ejemplos;

- a. En el desarrollo de las actividades regulares de administración, la gestión operativa obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando. Cuando los reportes de operación están integrados o se concilian con el sistema de información financiera y se usan para administrar operaciones en una base ongoing.
- b. Las comunicaciones recibidas de partes externas corroboran la información generada internamente o señalan problemas. Los clientes corroboran implícitamente los datos de facturación pagando sus facturas. Mediante los reclamos de los clientes respecto de la facturación pueden indicar deficiencias sistémicas en el procesamiento de las transacciones de ventas.
- c. La estructura organizacional apropiada y las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de deficiencias.

- d. Los auditores internos y externos regularmente proporcionan información sobre la manera como los controles internos pueden fortalecerse.
- e. La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día, tales como autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes entre otras.
- f. Análisis de los informes de Auditoría Interna como externa, reporte de deficiencias, autodiagnósticos y otros.
- g. Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.
- h. Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados, directa e indirectamente con la efectividad de los controles.
- i. Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros." (7: 84)

#### Evaluaciones Separadas

"Este tipo de actividades proporcionan información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego las ventajas de este enfoque es que tales evaluaciones tienen un carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control." (4: 13)

Los objetivos, enfoque y frecuencia de las evaluaciones de control varían en cada organización, dependiendo de las circunstancias específicas. La otra posibilidad para evaluación de los sistemas de control, es la combinación de las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (auto evaluación) por los auditores internos (Durante la realización de sus actividades regulares), por auditores independientes.

La metodología de evaluación varía en un rango amplio que va desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas y otras más sofisticadas. Sin embargo lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control. Ya que de ello depende la calidad de las evaluaciones.

### Reporte de Deficiencias

Las deficiencias en el sistema de control interno de una entidad brotan de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo ongoing de la entidad, las evaluaciones separadas del sistema de control interno y las partes externas. El término deficiencia es utilizado en un sentido amplio como una condición que ha llamado la atención del evaluador y es considerada como una oportunidad para realizar correcciones al sistema de control que permitan conseguir los objetivos de la entidad.



## CAPITULO IV

### 4 HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO BAJO LA ESTRUCTURA CONCEPTUAL DE COSO.

#### 4.1 Introducción

En este capítulo se presenta una serie de herramientas que pueden ser útiles para la conducción de una evaluación del sistema de control interno de las entidades. Las herramientas pueden ser usadas en cualquiera de las diferentes formas

- Individualmente, cuando se evalúa un componente particular, o juntos cuando se evalúan todos los componentes.
- En la evaluación de los controles relacionadas con una categoría de controles, como la veracidad de los reportes financieros, o más de una categoría.
- En el enfoque de ciertas actividades, como la adquisición o venta, o en todas las actividades.

Las herramientas de evaluación son presentadas como sigue:

- Una serie de herramientas modelo, organizadas por componentes, para ayudar en el ensamble de los resultados al hacer una evaluación
- Herramientas compuestas que muestran como ellas deberían ser elaboradas por una compañía.

#### 4.2 Herramientas de evaluación

Una serie de herramientas de evaluación son presentadas, una por cada componente del control interno. Un encabezamiento y los factores o elementos significativos dentro de cada componente, se enfatiza que estas herramientas solamente son una guía para demostrar una manera de realizar una evaluación.

## **4.3 Evaluación de los componentes de control**

### **4.3.1 Ambiente de Control**

"Un evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control para determinar cuando existe un ambiente de control positivo. Se presentan varios aspectos a tener en cuenta, no todos los ítems se aplican a todas las entidades, pero sirven como punto de partida. Si bien algunos de los ítems son altamente subjetivos y requieren juicio considerable, generalmente son relevantes para la efectividad del ambiente de control." (7:36)

#### **Integridad y valores éticos**

- Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés, o los estándares esperados de comportamiento ético y moral considerando que:
  - Los códigos son entendibles, dirigidos a conflictos de interés, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos.
  - Los códigos son periódicamente reconocidos por todos los empleados.
  - Los empleados comprenden que comportamiento es aceptado o no y saben que hacer cuando se enfrentan a uno de ellos.
  - Si un código de conducta escrito no existe, la dirección enfatiza la importancia del comportamiento ético y moral.
- Relaciones con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores, competidores y auditores.
- Presión por cumplir objetivos de desempeño irreales en los que debe considerar:
  - Los controles están en su lugar para reducir tentaciones que puedan existir de otra manera.

- Las condiciones como incentivos o tentaciones existentes que pueden no necesariamente y no justamente probar la adhesión de la gente a los valores éticos.
- La actitud de la dirección frente a la intervención o frente a los dominantes controles establecidos considerando que:
  - La dirección ha proporcionado asesorías en las situaciones y si las ha dado con la frecuencia que estas necesitan.
  - La intervención de la dirección es documentada y apropiadamente explicada.
  - Desviaciones en las políticas establecidas son investigadas y documentadas.

#### Compromiso por la competencia

- Descripciones formales o informales de trabajo u otras maneras de definir tareas que comprenden trabajos particulares.
- Análisis del conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo adecuadamente considerando si:
  - La dirección ha determinado una adecuada prolongación de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar trabajos particulares.
  - Existencia de evidencia que indica que un empleado parece tener los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias.

#### Consejo de directores o comité de Auditoría

Una activa y efectiva junta, o comités, proporcionan una importante función de supervisión, porque la habilidad de los directivos no es suficiente y se pasan por alto

algunos controles del sistema; los miembros del consejo juegan un papel muy importante en la confiabilidad de un efectivo control interno.

- Independencia frente a la administración, que tanto es necesaria, lo mismo que si se suscitan dudas, difíciles y probadas.
- El uso de comités en la junta directiva esta garantizado por la necesidad de una atención dirigida más a fondo para casos particulares considerando que:
  - Existen comités en la junta directiva.
  - Esos son suficientes, en cuanto a asuntos y a la calidad o cantidad de los socios, para tratar adecuadamente los asuntos importantes.
- Frecuencia y oportunidad de las reuniones y que sean apoyadas por el director financiero y/o los ejecutivos de contabilidad, los auditores internos y los auditores externos, en este punto deben enfocarse en lo siguiente:
  - El comité de auditoría se reúne privadamente con el jefe de contabilidad y con los auditores internos y externos para discutir el proceso de moderación del reporte financiero, el sistema de control interno, los comentarios significativos y recomendaciones al igual que el cumplimiento de la dirección.
  - El comité de auditoría repasa el ámbito de las actividades de los auditores internos y externos anualmente.
- Suficiencia y oportunidad mediante la cual se proporciona información al consejo o comité de miembros, para permitir monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición financiera y los resultados de operación de la entidad, y los términos de los acuerdos significativos en lo concerniente a:
  - La junta regularmente recibe información clave, como declaraciones financieras, iniciativas en mercadeo y otros contratos y negociaciones significativas.

- Los directores creen que ellos reciben la información apropiada.
- Suficiencia y oportunidad mediante la cual el consejo o comité de auditoría recibe información sensitiva, investigaciones y actos impropios.

#### Filosofía y estilo de Operación de la Administración

- Naturaleza de los riesgos de negocio aceptados, generalmente cuando la dirección entra a menudo en convenios particulares de alto riesgo, o es extremadamente conservadora en la aceptación de los riesgos.
- Frecuencia de interacción entre la administración principal y la administración operativa, particularmente cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas se deben observar si:
  - Los directores principales frecuentemente visitan las operaciones subsidiarias o divisiones.
  - El grupo o las reuniones de la dirección son sostenidas con frecuencia.
- Actitud de la administración hacia el procesamiento de la información y funciones de contabilidad, y se preocupa acerca de la confiabilidad de los reportes financieros y la seguridad de los bienes o activos, considerando si:
  - La función de contabilidad es vista como un grupo necesario o como un vehículo para ejercitar el control sobre varias actividades de la entidad.
  - La selección de los principios de contabilidad usados en los informes financieros siempre resulta en el más alto ingreso reportado.
  - La unidad del personal de contabilidad también tiene responsabilidades con la central de directores financieros.
- Actitudes y acciones hacia la información financiera, incluyendo disputas sobre aplicación de acuerdos contables.

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional no debería ser tan simple que no pueda controlar la remuneración de actividades de una empresa ni tan compleja que inhiba el flujo de información, para evaluar la estructura organizacional el Contador Público y Auditor debe considerar entre otros aspectos los siguientes:

- Conveniencia de la estructura organizacional de la entidad y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades evaluando si:
  - La estructura organizacional es apropiadamente centralizada y descentralizada, dado a la naturaleza de las operaciones de la entidad.
  - La estructura facilita el flujo de información más arriba, más abajo y a través de todas las actividades de negocios.
- Claridad en la definición de las responsabilidades claves de los administradores y su entendimiento de esas responsabilidades.
- Claridad en el conocimiento y experiencia de los administradores claves, a la luz de sus responsabilidades.

## Valoración de autoridad y responsabilidad

La asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de las políticas relacionadas proporciona una base para la contabilidad y el control, y establece los respectivos roles de cada individuo por consiguiente al momento de una evaluación se debe enfocar en los siguientes aspectos.

- Asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para cumplir con las metas y con los objetivos organizacionales, las funciones de operación y los requerimientos reguladores, incluyendo responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambios.

- Conveniencia de estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo descripciones de trabajo de los empleados.
- Número apropiado de gente, particularmente con respecto al procesamiento de datos y a las funciones de contabilidad, con los niveles de habilidades requeridos relativos al tamaño de la entidad y a la naturaleza y complejidad de las actividades y sistemas.

#### Políticas y prácticas de Recursos Humanos

Las políticas de los recursos humanos son esenciales para la contratación y retención de la gente competente para permitir que los planes que tiene la empresa sean llevados a cabo y que sus metas sean alcanzadas, en la revisión de este elemento se debe considerar.

- Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.
- Conveniencia de las acciones remediables desarrolladas en respuesta a desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados.
- Si el chequeo de la experiencia de los candidatos a empleo es adecuado, particularmente en relación con las acciones o actividades principales consideradas como inaceptables por la entidad.
- Si son adecuados los criterios de retención y promoción de empleados y técnicas de recolección de información y relación con el código de conducta u otras orientaciones de comportamiento.

#### **4.3.2 Valoración de riesgos**

"Un evaluador se centrará en el proceso administrativo para definición de objetivos, análisis de riesgos y administración del cambio, incluyendo sus vínculos y su relevancia con las actividades del negocio. Se describen los asuntos que un

evaluador puede considerar, no todos los ítems se aplican a todas las entidades puede sin embargo servir como punto de partida y una herramienta útil para el desarrollo de una Auditoría." (7: 57)

#### Objetivos globales de la entidad

- Extensión en la cual los objetivos globales de la entidad proveen declaraciones y orientaciones ampliamente suficientes sobre lo que la entidad desea conseguir, y si son lo suficientemente específicos como para relacionarse directamente con ella.
- Efectividad con la cual los objetivos globales de la entidad son comunicados a los empleados y al consejo de directores considerando si:
  - La información de los objetivos globales de la entidad es difundida a los empleados y al consejo de directores
  - La dirección obtiene una retroalimentación de los directores claves, otros empleados y el consejo indicando que la comunicación con los empleados es efectiva.
- Relación y consistencia de las estrategias con los objetivos globales de la entidad.
- Consistencia de los planes y presupuestos de negocio con los objetivos globales de la entidad, planes estratégicos y condiciones actuales.

#### Objetivos a nivel de actividad

Los objetivos a nivel de actividad circulan y son relacionados con los objetivos globales de la entidad y las estrategias. Los objetivos a nivel de actividad son frecuentemente declarados como metas con objetivos y límites de plazo. Los objetivos deben ser establecidos para cada actividad y relacionadas entre ellos mismos, por tal razón el evaluador debe considerar lo siguiente:

- El vínculo de los objetivos a nivel de actividad con los objetivos globales de la entidad y con los planes estratégicos.
- Relevancia de los objetivos a nivel de actividad para con todo el proceso de negocios significativos.
- Especificidad de los objetivos a nivel de actividad.
- Conveniencia de los recursos relacionados con los objetivos.
- Identificación de los objetivos importantes para la consecución de los objetivos globales de la entidad.
- Compromiso de todos los niveles de la administración en la definición de objetivos y en la extensión en la cual ellos están encargados de los objetivos.

#### Riesgos

La valoración de riesgos en una entidad debe identificar y considerar las implicaciones de riesgos pertinentes, en los niveles de la entidad como en los niveles de actividad. El proceso de valoración de riesgos debe considerar los factores internos y externos que pueden impactar el logro de objetivos de analizar los riesgos y suministrar bases para dirigirlos por consiguiente en la evaluación se debe considerar:

- Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes externas.
- Conveniencia de los mecanismos para identificar los riesgos provenientes de fuentes internas.
- Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo importante a nivel de actividad.
- Totalidad y relevancia del proceso de análisis de riesgos, incluyendo la estimación de los más significativos, la valoración de la probabilidad de su ocurrencia y la determinación de las acciones requeridas.

## Manejo del Cambio

La economía, la industria y los ambientes reguladores cambian las actividades que envuelven la entidad. Los mecanismos son necesarios para identificar y reaccionar ante las cambiantes condiciones.

- Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades rutinarias que afectan la consecución de los objetivos globales o de los objetivos a nivel de actividad de la entidad.
- Existencia de mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan tener efecto más dramático y penetrante sobre la entidad y que puedan demandar la atención de la alta administración tales como:
  - Cambios en el ambiente operativo
  - Personal nuevo
  - Nuevo o rediseño del sistema de información
  - Crecimiento rápido.
  - Nueva tecnología
  - Reestructuración social
  - Operaciones Ajenas.

### **4.3.3 Actividades de control**

"Las actividades de control deben evaluarse en el contexto de las directivas administrativas para manejar los riesgos asociados con los objetivos establecidos para cada actividad significativa. Un evaluador por consiguiente considerará si las actividades de control se relacionan con el proceso de valoración de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directivas de la administración se están cumpliendo." (7: 70)

Esto debe hacerse para cada actividad de negocios significativa, incluyendo los controles generales sobre los sistemas de información computarizados. Éstas serán cada una de las actividades identificadas en la evaluación de la valoración de riesgos.

Un evaluador considerará no solamente si las actividades de control establecidas son relevantes para el proceso de valoración de riesgos, sino también si ellas están siendo aplicadas adecuadamente a través de la evaluación de:

- Existencia de las políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la empresa.
- Identificación de las actividades de control para que sean usadas apropiadamente considerando si:
  - Los controles descritos en el manual de políticas son actualmente aplicados y si la forma en que los aplican es la correcta.
  - Apropiadas y oportunas acciones son tomadas en excepciones que requieran ser seguidas.
  - El personal de supervisión repasa el funcionamiento de los controles.

#### **4.3.4 Información y comunicación**

"Un evaluador considerará la conveniencia de los sistemas de información y comunicación para las necesidades de la entidad. Los asuntos listados abajo son algunos de los que puede considerar. La lista no es completa, cada ítem no necesariamente se aplicará a cada entidad, puede sin embargo, servir como un punto de arranque." (7: 81)

La información es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información. La información relevante incluye la industria, lo económico y la

información reguladora obtenida por fuentes externas, al igual que la información generada internamente.

### Información

- Obtención de información externa e interna, y suministro a la administración de los reportes necesarios sobre el desempeño de la entidad relativo a los objetivos establecidos considerando si:
  - Los mecanismos están siendo utilizados de la manera más adecuada para conseguir información externa, sea en condiciones de mercadeo, programas competitivos, desarrollos legislativos y cambios económicos.
  - Información generada internamente la cual es o puede ser crítica para el logro de los objetivos que se planteó la entidad, incluyendo los sucesos que son identificados y regularmente reportados.
- Proporcionar información correcta a la gente con detalle suficiente y de manera oportuna que les permita cumplir eficiente y efectivamente sus responsabilidades.
- Desarrollo o revisión de sistemas de información basados en un plan estratégico para sistemas de información, enlazado con la estrategia global de la entidad, y sensible a la consecución de los objetivos globales de la entidad y a los objetivos de nivel de actividad.
- Apoyo de la administración para el desarrollo de los sistemas de información necesarios, el cual es demostrado por la asignación de recursos apropiados, humanos y financieros.

### Comunicación

La comunicación es inherente en el procesamiento de la información. La comunicación también se da, en un sentido amplio, en el trato con las expectativas y

responsabilidad de los grupos o individuos. Una comunicación efectiva debe ser a través de toda la organización y también con los equipos y grupos.

- Efectividad con la cual se comunican los deberes de los empleados y las responsabilidades de control considerando:
  - Las vías de comunicación, sesiones de entrenamiento formal e informal, reuniones y supervisión constante, son suficientes para la efectividad de esta.
  - Cada empleado conoce los objetivos de su propia actividad y como sus deberes y obligaciones contribuyen al logro de los objetivos.
- Establecimiento de canales de comunicaciones para que la gente reporte asuntos indeseables e inusuales.
  - Hay una persona especializada para el reporte de acciones inapropiadas y sospechosas la cual está libre de cualquier represalia.
- Receptividad por parte de la administración frente a las sugerencias de los empleados respecto de maneras de aumentar la productividad, la calidad u otros mejoramientos similares.
- Suficiencia de la comunicación a lo largo de la organización (por ejemplo, entre actividades de obtención y producción) y la totalidad y oportunidad de la información y su suficiencia para permitir que la gente se descargue efectivamente de sus responsabilidades.
- Apertura y efectividad de los canales con clientes, proveedores y otras partes externas para comunicación de información sobre las cambiantes necesidades de los clientes.
- Extensión en la cual las partes externas han tenido conciencia de los estándares éticos de la entidad.

- Oportunidad y propiedad de las acciones hacia arriba, por parte de los administradores, derivadas de las comunicaciones recibidas de clientes, vendedores, reguladores u otras partes externas.

#### **4.3.5 Monitoreo**

"Considerando la extensión en la cual es monitoreada la efectividad continua del control interno, deben tenerse en cuenta tanto las actividades de monitoreo en línea, en tiempo real o en forma continua como las evaluaciones separadas del sistema de control interno, o porciones de los mismos. Se describen los asuntos que se pueden considerar, no todos se aplicarán a cada entidad pero puede sin embargo, servir como punto de inicio." (7:94)

##### **Monitoreo ongoing**

- Extensión en la cual el personal, en el desempeño de sus actividades regulares, obtiene evidencia de si el sistema de control interno continúa funcionando, debe considerar:
  - La gerencia operativa compara la producción, el inventario, las ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con la información generada en el sistema.
  - Integración o reconciliación de la información operativa usada para el manejo de las operaciones con la información generada por el reporte financiero del sistema.
- Extensión en la cual las comunicaciones provenientes de partes externas corroboran la información generada internamente como indicadora de problemas.
- Comparaciones periódicas de las cantidades registradas por el sistema de contabilidad con los activos físicos considerando:

- Los niveles de los inventarios son revisados cuando la mercancía se ha tomado del depósito, y si las diferencias entre las cantidades registradas y las actuales son correctas.
- Las medidas de seguridad son confiables y si el conteo de mercancía es igual a los registros existentes.
- La sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores internos y externos como medios para fortalecer los controles internos considerando:
  - Los ejecutivos con la apropiada autoridad deciden cual de las recomendaciones de los auditores serán implementadas.
- Extensión en la cual los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y las otras reuniones proporcionan retroalimentación a la administración sobre si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es preguntado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad y desempeña regularmente actividades críticas de control.
- Efectividad de las actividades de auditoría interna.

#### Evaluaciones separadas

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones separadas del sistema de control interno.
- Conveniencia del proceso de evaluación
- Si la metodología del sistema de evaluación es lógica y apropiada
- Conveniencia del nivel de documentación

#### Reporte de deficiencias

- Existencia de mecanismos para captura e información de las deficiencias de control interno identificadas.

- Conveniencia de los protocolos de reporte.
- Conveniencia de las acciones hacia arriba.

#### **4.4 Evaluación Global del sistema de control interno**

Considerando la extensión y las herramientas para la evaluación de los componentes de control en forma individual podemos establecer ciertos lineamientos a examinar en una evaluación Global del sistema de control interno.

Componentes del control interno en los que se debe considerar:

##### Naturaleza del Control

- ✓ La dirección transmite adecuadamente el mensaje de que la integridad no puede ser comprometida.
- ✓ Existe una positiva naturaleza del control, por medio de la cual hay una actitud consciente del control a través de la organización.
- ✓ Es la competencia de las personas que pertenecen a la entidad proporcionada con sus responsabilidades.

##### Valoración de riesgos

- ✓ Son establecidos y vinculados los objetivos globales de la entidad con los objetivos a nivel de actividad.
- ✓ Son los riesgos internos y externos los que influyen en el éxito o el fracaso de los objetivos identificados y evaluados
- ✓ Están los mecanismos en su lugar para la identificación de los cambios que afectan la habilidad de la entidad en cuanto a la realización de los objetivos.
- ✓ Son las políticas y procedimientos modificados como van siendo necesarios.

### Actividad de Control

- ✓ Están las actividades de control en su lugar para asegurar adherencia a las políticas establecidas y llevar a cabo las acciones para tratar los riesgos relacionados.
- ✓ Hay actividades de control apropiadas para cada una de las actividades de la empresa.

### Información y comunicación

- ✓ Están los sistemas de información en su sitio para identificar y capturar la información pertinente y llevarla al personal de manera que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.
- ✓ Es claro el respeto a las expectativas y responsabilidades de los individuos y los grupos y el reporte de los resultados.
- ✓ La comunicación ocurre hacia abajo, hacia arriba y a través de la organización, tan bien, como entre la entidad y otras partes.

### Monitoreo

- ✓ Se encuentran los procedimientos en su lugar para el monitoreo en una base ongoing, o periódicamente se debe evaluar el funcionamiento de los otros componentes del control interno.
- ✓ Son reportadas las deficiencias al personal encargado.
- ✓ Son modificadas las políticas y los procedimientos a medida que se van necesitando.

**CAPITULO V**  
**CASO PRÁCTICO**

**5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN UNA INSTITUCIÓN CON UNA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA BAJO EL SISTEMA COSO.**

**Centro de Automóviles Modernos, CAM, S.A.**

De acuerdo a los lineamientos y herramientas planteadas en los capítulos del I al IV, desarrollar una evaluación al Control Interno, teniendo presente que esta empresa ha adoptado el sistema de Control Interno del Sistema COSO y que usted es el Auditor Interno de la compañía y cuenta con la siguiente información debido a la entrevista con el Gerente de la entidad:

Indica el Gerente General que debido al análisis realizado por la Administración, consideran para el presente año la valoración de Riesgos en el área de la administración y logística para la importación de vehículos en **moderado**, esto debido a problemas climáticos en el país de origen y que existe la probabilidad de no abastecer las tiendas y contar con un inventario para la demanda de los clientes en forma oportuna.

En el Area de Mercadeo y Ventas a cargo del Señor Alberto Estuardo Zamora la administración considera que el riesgo de que la propaganda y publicidad en medios escritos, no impacte a los clientes es **bajo** esto debido al éxito en ventas que han tenido las marcas de vehículos con los que la compañía cuenta en el mercado, siendo su mayor preocupación el área de Cartera de Créditos debido a la concentración de los créditos en pocas compañías debido a la venta de carros por flotillas y que estos no cumplan con las políticas de aprobación y la documentación necesaria para la concesión de créditos, lo que considera son factores en la formación de cartera

morosa, estimando el riesgo en esta área en Alto, por esto solicita de sus conocimientos en la materia para que desarrolle una evaluación;

De acuerdo a la actividad de la empresa sigue informando el gerente que en el área financiera tiene una confianza en su personal debido a que ha sido capacitado constantemente estimando que la ocurrencia de errores en la información financiera que obtiene del departamento de contabilidad es bajo.

El Balance General de CAM, S.A al 30 de junio 2005, presenta las siguientes cifras

**CENTRO DE AUTOMOVILES MODERNOS, S.A.**  
**Balance de Situación General**  
**Período terminado el 30 de junio del 2005**  
**(expresado en quetzales)**

**ACTIVO**

**Activo no corriente**

Herramientas	53,000.00	
Equipo de Computación	170,000.00	
Mobiliario y Equipo	130,000.00	
Maquinaria	250,000.00	
Sub-Total	603,000.00	
Depreciaciones Acumuladas	(170,480.00)	432,520.00

**Activo corriente**

Inventario de repuestos	3,250,000.00	
Inventario de vehículos	10,250,000.00	
Cuentas por Cobrar	7,626,200.00	
Seguros Anticipados	228,480.00	
Caja y Bancos	500,000.00	21,854,680.00

**Suma el Activo**

**Q 22,287,200.00**

**PASIVO Y PATRIMONIO (NETO)**

**Capital y Reservas**

Capital Autorizado suscrito y pagado	580,000.00	
Utilidades Retenidas	13,250,000.00	
Ganancia del Período	1,120,000.00	
Reserva Legal	95,000.00	15,045,000.00

<b>Pasivo no corriente</b>		
Préstamos Bancarios	5,000,000.00	5,000,000.00
<b>Pasivo corriente</b>		
Proveedores	2,175,000.00	
Impuestos por pagar	67,200.00	2,242,200.00
		<hr/>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>		<b>Q 22,287,200.00</b>
		<hr/> <hr/>

**Información y documentación para la aprobación de créditos a personas jurídicas**

**1) Información General de Personas Jurídicas**

a. **Datos Generales (Deberá actualizarse si se produce algún cambio)**

1. Denominación o Razón Social
2. Número de identificación tributaria
3. Actividad económica principal a que se dedica
4. Dirección de la sede social
5. Número de teléfono
6. Nombre del o los representantes legales

b. **Solicitud de financiamiento firmada por representante legal**

c. **Fotocopia del testimonio de las escritura de constitución de la entidad y de sus modificaciones, incluyendo la razón de su inscripción en el registro Mercantil General de la República. (Actualizarse si hay cambio)**

d. **Fotocopia de la Patente de Comercio de Empresa y Sociedad (Actualizarse si hay cambio)**

- e. Fotocopia del nombramiento del representante legal debidamente inscrito en el registro correspondiente. **(Actualizarse si hay cambio)**

## **2) Análisis de los siguientes Aspectos**

- a. Comportamiento financiero histórico, cuando el solicitante o deudor sea una persona Jurídica
- b. Capacidad de pago del solicitante a través del análisis a sus flujos de fondos de acuerdo a la actividad
- c. Nivel de endeudamiento del solicitante
- d. Que exista una propuesta de análisis de crédito y que la información financiera del deudor y codeudor (estados financieros, estado patrimonial) estén actualizados (Máximo 1 año)

## **3) Documentación del activo crediticio:**

- a. Monto del activo crediticio
- b. Forma de pago de capital e intereses
- c. Período de gracia
- d. Tasa de interés
- e. Plazo del crédito
- f. Situación financiera del solicitante deudor y de los garantes
- g. Flujos de fondos proyectados del solicitante o deudor
- h. Ciclo comercial u operativo del deudor en comparación a la forma de pago
- i. Declaración firmada por el representante legal que contenga:

- a. Nombre de las sociedades en las que el solicitante o deudor tiene participación de capital, cuando dichas inversiones en su conjunto, representen más del 25% del patrimonio del deudor.

#### **4) Información financiera del solicitante**

- a. Estados Financieros correspondientes a los dos últimos ejercicios contables anteriores a la fecha de la solicitud
- b. Estados financieros certificados por contador de la empresa o Contador Público y Auditor, firmados por el Representante Legal al cierre de mes, con antigüedad no mayor de 4 meses previos a la fecha de la solicitud, incluyendo la integración de los principales rubros del balance
- c. Flujo de fondos proyectado para el período del financiamiento firmado por funcionario responsable de la empresa y por el Representante Legal así como los supuestos utilizados para su elaboración

#### **5) Cumplimiento a políticas y procedimientos**

La aprobación de los créditos sea de acuerdo a lo establecido por el órgano dictado como sigue:

- a. Gerencia General Hasta Q 200,000.00
- b. Comité de Crédito más de Q 200,000.00 Hasta Q. 500,000.00
- c. Consejo de Administración Sin límite

**Información y documentación para la aprobación de créditos a personas individuales**

**1. Información General**

a. Datos generales

1. Nombre completo
2. NIT
3. Número de orden y de registro de la cédula de vecindad y el lugar de emisión
4. Número de pasaporte y país de emisión, si se trata de extranjeros
5. Actividad y ocupación principal
6. Dirección particular y comercial si la tuviere
7. Número de teléfono
8. Si labora en relación de dependencia, nombre, dirección y No. de teléfono de la empresa
9. Indicar cargo dentro de la empresa

b. Solicitud debidamente firmada

c. Fotocopia completa de la cédula de vecindad o pasaporte según el caso

d. Para el caso de comerciante individual fotocopia de patente si lleva contabilidad

e. Referencias bancarias y/o comerciales respecto a operaciones crediticias

f. Declaración que indique:

1. Nombre de las sociedades en las que tiene más del 10% de participación de capital
2. Nombre de las personas jurídicas en las cuales ejerza un cargo de dirección

## **2. Información Financiera**

- a. Si el solicitante es comerciante individual obligado legalmente a llevar contabilidad
  - 1. Estados financieros correspondientes a los últimos ejercicios contables anteriores a la fecha de la solicitud
  - 2. Estados Financieros al cierre del mes, con antigüedad no mayor de seis (6) meses previos a la fecha de la solicitud
  - 3. Flujo de fondos proyectado para el período del financiamiento, firmado por funcionario responsable
  
- b. Si el cliente trabaja en relación de dependencia constancia de ingresos

## **3. Cumplimiento a políticas y procedimientos**

- a. Verifique que la aprobación de los créditos sea de acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos aprobados por el Consejo de Admón. considerando

Que el crédito haya sido aprobado:

- 1. Gerencia General hasta Q 200,000.00
  - 2. Comité de Crédito más de Q 200,000.00 hasta Q. 500,000.00
  - 3. Consejo de Administración Sin límite
- 
- b. Que exista una propuesta de análisis de crédito y que la información financiera del deudor (estados financieros, estado patrimonial) estén actualizados (Máximo 1 año)

- c. Verifique que la resolución de autorización del activo crediticio contenga lo siguiente.
  - 1. El punto de acta correspondiente
  - 2. Monto original
  - 3. Fecha de concesión original
  - 4. Fecha de vencimiento
  
- d. Escritura pública mediante el cual se formalizó el activo crediticio

Con la información proporcionada en este enunciado proceda a desarrollar lo siguiente:

- 1. Planeación de la auditoría
- 2. Elaborar la Matriz de Riesgo de acuerdo a la evaluación que la compañía ha considerado para el negocio
- 3. Evaluación del área de mayor riesgo de la compañía utilizando las herramientas de evaluación conocidas del sistema de control interno COSO y que sean aplicables al área a examinar considerando las políticas de la compañía
- 4. Elabore un informe a la administración sobre los hallazgos detectados en su evaluación utilizando como base técnica las guías de auditoría interna en lo aplicable a informes.

## RESOLUCION AL CASO PRACTICO

### 1. Planeación de la Auditoría

#### **Conocimiento del Cliente:**

Como parte del conocimiento de la Institución se presenta la siguiente información.

CAM, S.A. fue constituida bajo las leyes de la República de Guatemala, bajo escritura pública número 20 de fecha 05 de junio 1970 bajo los oficios del Abogado y Notario Carlos Alberto Portos.

Esta empresa es distribuidora para Guatemala de diferentes marcas de automóviles tales como: Fiat, Ford, Kia, Crysler y Toyota.

La estructura organizativa de la institución está presentada bajo los lineamientos siguientes:

#### **Junta Directiva**

Presidente	Franco Alejandro Minera
Vicepresidente	Blanca Azucena De la Cerda
Vocal I	Juan Francisco Asturias
Vocal II	Maria de los Angeles Luna
Vocal III	José Alfredo Jiménez
Secretario	Rodolfo Antonio Quezada Casasola

#### **Los Gerentes de las diferentes áreas:**

Gerente General y Representante Legal	Miguel Angel Cardona
Gerente de Ventas	Alberto Estuardo Zamora

Gerente Administrativo	Heidy Elizabeth Marroquín
Gerente de Créditos	Marcelino Sagastume
Gerente Financiero	Daniel Mejicanos Cáceres
Jefe de Contabilidad	Emanuel García Granados
Gerente de Auditoria Interna	Erwin Chet Cifuentes

### **Comité de Crédito**

Este comité se encarga de la aprobación de créditos entre el rango de más de Q 200,000.00 hasta Q 500,000.00 en base a la propuesta de crédito y análisis de los solicitantes de crédito presentada por los analistas de crédito.

Este comité está conformado por: Gerente General de la empresa, Gerente de Créditos y por el Gerente Financiero de la entidad.

### **La misión**

Ser la principal empresa de ventas de automóviles por la variedad de marcas y diferentes planes de financiamiento a los potenciales clientes administrando el financiamiento otorgado a nuestros clientes con eficiencia e integridad.

### **La visión**

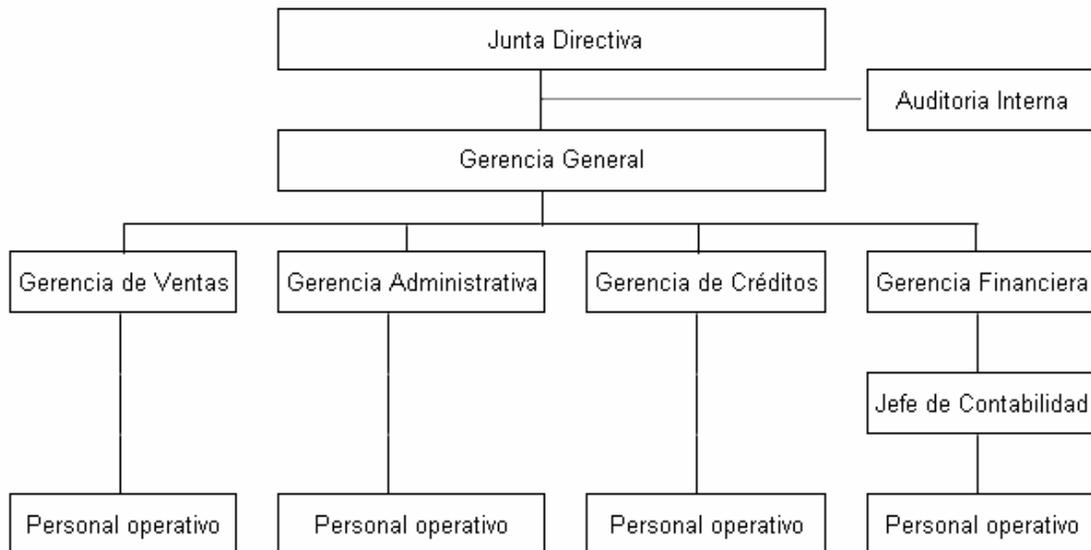
Ser la empresa de mayor cobertura a nivel nacional en ventas de vehículos y que en el año 2010 tener centros de ventas en todos los países centroamericanos y distinguirse por la excelencia en el servicio a los clientes internos y externos.

### **Compromiso con la calidad**

- Cumplir con las acciones expresadas en las políticas de la organización.

- Incrementar el nivel de calidad que asegure la satisfacción de las expectativas de servicio de los clientes.
- Ofrecer soluciones financieras flexibles a los clientes
- Mantener el crecimiento de la organización
- Aplicar los lineamientos conceptuales del sistema de control interno adoptado por la Junta Directiva (COSO)

### Organigrama de la institución



### 2. Matriz de Riesgo de la empresa

De acuerdo a las conversaciones con la Alta Gerencia de la Administración, y del conocimiento del tema de matriz de riesgos se presenta la correspondiente a Central de Automóviles Modernos, S.A.

<b>Administración y Logística para la importación</b>		<b>Valoración del Riesgo: Moderado</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Actividades de control</b>
1. Asegurarse de que los vehículos son recibidos en las aduanas, con la documentación completa para el pronto traslado al predio de la compañía	Los planes y horarios de entrada no son informados adecuadamente.	Especificación de los planes y horarios en los cuales los vehículos serán recibidos en aduana.
2. La documentación acerca de los vehículos que se están importando este completa al momento de ser recibidos.	Que la documentación este incompleta.	Verificar con la Casa Matriz la documentación que es necesaria para el ingreso de los vehículos por aduana.
3. Salvaguardar la mercadería recibida.	La seguridad física sea inadecuada.	Mantener una constante seguridad física sobre el lugar de almacenamiento de los vehículos.
4. Traslado de la aduana al predio de automóviles nuevos.	De robo, accidentes en el trayecto.	Contar con seguridad privada que custodie el traslado vía terrestre,
5. Stock adecuado de automóviles de acuerdo al modelo	De mercado: Al contar con excesiva cantidad de vehículos de modelos de años próximos a terminar.	Disminuir las importaciones de vehículos de acuerdo a estadísticas de comportamiento en ventas tomadas de años anteriores y a estudios de mercado.

<b>Mercadeo y Ventas</b>		<b>Valoración del Riesgo: Bajo</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Actividades de control</b>
1. Diseño de estrategias de mercadeo considerando la competencia y los negocios ambientales y otros factores que pueden influir en las actividades de mercadeo de la entidad y en cambios potenciales en esos factores	Información inadecuada relacionada con los factores que pueden influir en las estrategias de mercadeo de la entidad.	Retención del personal experimentado en marketing en la entidad.  Conducir una investigación de mercados, comprobar y analizar la economía, los clientes y el rumbo de la industria.
2. Identificar clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo para influir en las decisiones de compra de las marcas que se distribuyen.	Información acerca de los clientes incoherentes, incompletos o no disponibles al igual que la información de la competencia.	Evaluar la estrategia de los precios en el mercado comparándolos con los de la competencia. Evaluar la efectividad de la publicidad y las promociones.
3. Implementación de las estrategias de mercadeo en una forma específica	Que los vendedores se muestren indiferentes ante las estrategias de mercadeo	Comunicar las estrategias de mercadeo a los vendedores.  Establecer programas de comisiones, bonificaciones, regalos por cumplimiento a las metas establecidas.

<b>Aprobación de Créditos</b>		<b>Valoración del Riesgo: Alto</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Actividades de control</b>
1. Recuperación de cartera de clientes en los	Crediticio: Al no tener los clientes capacidad de	Investigación de los clientes a través de bases de datos de

<b>Aprobación de Créditos</b>		<b>Valoración del Riesgo: Alto</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Actividades de control</b>
plazos de créditos otorgados	pago.	información crediticia tales como: Infornet, Transunión, Bancared.
2. Otorgar créditos a clientes con capacidad de generar flujos de fondos	Análisis incorrecto de los clientes potenciales de crédito	Establecer estándares de evaluación para concluir si los clientes tienen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de Generar Flujos de Fondos</li> <li>• Solvencia económica</li> <li>• Adecuadas referencias crediticias</li> </ul>
3. Contar con un archivo adecuado de los expedientes de crédito para su pronta localización	Operativo: Al documentar incorrectamente o no contar con información actualizada de los clientes	Realizar actualizaciones de la información cada año por lo menos y en cada prórroga, novación u otorgamiento de nuevos créditos

<b>Información financiera</b>		<b>Valoración del Riesgo: Bajo</b>
<b>Objetivos</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Actividades de control</b>
1. Generación de información financiera confiable y oportuna a la Junta Directiva	Operativo: Al presentar información incorrecta por criterios contables diferentes a las normas contables vigentes o políticas establecidas por la Administración,	Estructurar el departamento financiero con una adecuada segregación de funciones y un monitoreo en marcha. (Ongoing) con capacitación constante en temas financieros y fiscales.

Información financiera		Valoración del Riesgo: Bajo
Objetivos	Riesgos	Actividades de control
	<p>impactando esto en la sobrevaluación de la cifras en los Estados Financieros o subvaluados en los renglones más importantes de la compañía como: Inventarios, Cartera Crediticia, Pasivos internos y externos.</p>	

### 3. Evaluación de los componentes del Control Interno COSO

Considerando la valoración de los riesgos en la matriz de la empresa Central de Automóviles Modernos (Punto 2) desarrollar la evaluación al área de mayor Riesgo de la institución CAM, S.A. como lo determinó la Administración de la Organización al área de **Aprobación de Créditos** considerar las siguientes herramientas de evaluación de los diferentes componentes del sistema de control interno COSO y anotar una pequeña descripción de la Gerencia de Créditos a los factores y puntos a enfocar en la evaluación:

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p><b>Integridad y valores éticos</b></p> <p>Existen dentro del área de Créditos códigos de conductas considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendible, dirigidos a conflictos de intereses, pagos incorrectos o ilegales, principios anticompetitivos.</li> <li>• Si un código de conducta escrito no existe, la dirección de cultura enfatiza la importancia del comportamiento ético y moral.</li> </ul>	<p>La compañía no tiene un código de conducta formal, pero las expectativas ante la conducta de los empleados están incluidas en un manual de procedimientos de cada función asignada a cada tarea de trabajo del área de Créditos.</p>
<p>Existe una actitud del personal que incluye una explícita información moral acerca de que esta bien y que esta mal, y extiende el comunicado por toda la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El acuerdo de integridad y ética es comunicado efectivamente por la empresa, tanto en palabras como en hechos y escritura.</li> </ul>	<p>La dirección de la compañía espera que todos los empleados mantengan un alto nivel moral y ético, y que se comporten adecuadamente. La dirección es consciente de que debe dar ejemplos verbales y en acciones.</p> <p>Las expectativas de la dirección son comunicadas a todos los empleados en el manual, y se espera que estas sean reforzadas por los supervisores o por las personas encargadas.</p>
<p>Relaciones con empleados y clientes es de acuerdo a normas éticas.</p>	<p>La dirección mantiene un alto grado de integridad en sus relaciones y requiere que sus empleados y agentes mantengan</p>

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
	<p>grados o niveles semejantes. Periódicamente la alta gerencia mantiene reuniones con los clientes claves, recordándoles la forma en la cual el personal de la compañía los debe tratar y se reciben reacciones positivas.</p>
<p>Conveniencia de las acciones tomadas en respuesta para partir desde políticas y procedimientos aprobados o violaciones del código de conducta. Una extensión de la acción remedial es comunicada o de lo contrario se convierte en algo conocido por toda la entidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las acciones disciplinarias son tomadas como un resultado de las violaciones y son comunicadas extensamente en la entidad.</li> </ul> <p>La dirección ha proporcionado asesorías en las situaciones y si las ha dado con la frecuencia que estas necesitan.</p> <p>La intervención de la dirección es documentada y apropiadamente explicada.</p>	<p>Se parte de que las políticas y procedimientos, o la violación de las expectativas de conducta son inmediatamente tratadas de una forma apropiada y de acuerdo a la infracción. Estas acciones remediales van desde recordatorios verbales acerca de la política de la compañía hasta llegar a pedir su renuncia</p> <p>La dirección no ha intentado pasar por alto los controles inapropiados.</p> <p>Los empleados están encargados de reportar los controles omitidos, y la dirección apoya a los individuos que han hecho el reconocimiento a sus</p>

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
	evaluaciones.
<p>Presión para cumplir objetivos de desempeño irreales particularmente por resultados a corto plazo y extensiones en la cual la compensación esta basada en la consecución de tales objetivos de desempeño tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las condiciones como incentivos o tentaciones existentes que pueden no necesariamente y no justamente probar la adhesión de la gente a los valores éticos.</li> <li>• Compensación y promoción están basadas solamente en la realización de los objetivos de desempeño a corto plazo.</li> </ul>	<p>Los Ejecutivos de créditos son remunerados y usualmente reciben un bono adicional de aproximadamente el 1% del total de la cartera colocada mensualmente.</p>
<p><b>Compromiso para la competencia</b></p> <p>La dirección debe especificar el nivel de competencia necesaria para trabajos determinados y traducir los niveles deseados de la competencia como un requisito de conocimiento y habilidades.</p> <p>La dirección ha analizado en una base formal o informal, las tareas que comprometen trabajos particulares, considerando dichos</p>	<p>La compañía tiene descripciones escritas formales del trabajo de todos los supervisores de personal y de trabajos que envuelven solo labores específicas, las responsabilidades de cada trabajador son claramente comunicadas a través de los manuales de puestos.</p> <p>Las descripciones del trabajo especifican el conocimiento y las habilidades necesarias, generalmente en términos de</p>

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>factores como la prolongación con que los individuos deben ejercitar juicios y la extensión relacionada con la supervisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección ha determinado una adecuada prolongación de los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar trabajos particulares.</li> <li>• Existencia de evidencia que indica que un empleado parece tener los requisitos de conocimiento y habilidades necesarias dentro del área de créditos.</li> </ul>	<p>naturaleza y de educación, entrenamiento y experiencia requerida.</p> <p>El departamento de recursos humanos usa estas descripciones en la contratación, entrenamiento y promoción de las decisiones.</p>
<p>Existen comités de riesgos que determinen los tipos de créditos y los montos que serán aprobados de acuerdo al análisis realizado de la información documentaria de los clientes.</p> <p>Frecuencia y oportunidad con la cual las reuniones son llevadas a cabo.</p> <p>Suficiencia y oportunidad con la cual la información es proporcionada a los distintos comités de créditos, para permitir el</p>	<p>De acuerdo a la estructura del área de Créditos existe la siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consejo de administración: Sin límite</li> <li>2. Comité de Créditos: Autoriza créditos mayores de Q 200,000 hasta Q 500,000</li> <li>3. Gerencia General autoriza los créditos hasta Q 200,000</li> </ol> <p>Las reuniones del comité de créditos son llevadas semanalmente y plasmadas a través de sus respectivas actas.</p> <p>Los diferentes comités de crédito son informados del análisis realizado a cada cliente potencial a través de la</p>

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>monitoreo de los objetivos y estrategias de la administración, la posición de la entidad en cuestión financiera y los resultados de la operación.</p> <p>Suficiencia y oportunidad con la cual la junta o el comité de créditos es informada de información, y cambios en la información de los clientes.</p>	<p>documentación y cumplimiento con los requerimientos de la administración en lo referente a la aprobación de créditos.</p> <p>Mientras los saldos de los créditos otorgados mantienen movimiento la información de los clientes es actualizada por lo menos cada año.</p> <p>La junta directiva recibe mensualmente los estados financieros, incluyendo una comparación de los resultados del presente año con los del año anterior.</p> <p>Al igual que ciertas estadísticas y análisis operacionales.</p>
<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p>La estructura organizacional no debería ser tan simple que no pueda controlar la remuneración de actividades del área de créditos dentro de la empresa ni tan compleja que inhiba el flujo de información.</p> <p>Adecuación de la definición de las responsabilidades claves del gerente del departamento y el entendimiento de sus</p>	<p>La dirección cree que la estructura que actualmente se encuentra en el departamento de créditos de la compañía es la adecuada para el tamaño y cantidad de clientes que posee.</p> <p>Las responsabilidades claves de la gerencia han sido recientemente redefinidas o modificadas con la nueva</p>

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
responsabilidades.	estructura organizacional. Esas responsabilidades aparecen adecuadas a las necesidades de la compañía.
<p>Asignación de autoridad, responsabilidad y segregación de funciones:</p> <p>Conveniencia de los estándares y procedimientos relacionada con el control, incluyendo la descripción del trabajo del empleado.</p> <p>Número apropiado de personas, particularmente con respecto al procesamiento para el análisis y aprobación y recuperación de cartera.</p>	<p>Los estándares en el trabajo y el control de responsabilidades son revisados anualmente por el gerente del área.</p> <p>El personal que actualmente labora en el departamento de créditos se considera el adecuado.</p>
<p>Políticas y prácticas de Recursos Humanos.</p> <p>Extensión en la que se aplican las políticas y los procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.</p> <p>Conveniencia de las acciones remediales desarrolladas en respuesta a desviaciones de las políticas y los procedimientos aprobados</p>	<p>La Gerencia del Departamento mensualmente y como lo establecen las políticas y procedimientos debe capacitar en los aspectos relacionados al análisis, aprobación y recuperación o rehabilitación de cartera al personal del área.</p> <p>Diferencias en las políticas y procedimientos o violaciones de las expectativas en cuanto al</p>

<b>Ambiente de control</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>considerando si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta de la dirección ante el fracaso es apropiada para la asignación de responsabilidades.</li> <li>• Las acciones correctivas apropiadas son tomadas como un resultado de la no adhesión a las políticas establecidas.</li> </ul>	<p>comportamiento son tratadas de manera que sean proporcionales a la infracción.</p> <p>Adherencia a los estándares éticos es un factor específico en la evaluación anual, y deben ser considerados en el proceso de evaluación.</p>

<b>Valoración de Riesgos</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p><b>Objetivos Globales de la entidad</b></p> <p>Obtenga información relacionado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirección ha establecido los objetivos globales del área a examinar.</li> <li>• Los objetivos globales de la entidad son diferentes a los objetivos genéricos que se pueden aplicar a cualquier entidad.</li> <li>• La información de los objetivos globales de la entidad es difundida a los empleados y al consejo de directores.</li> <li>• El plan estratégico apoya los objetivos globales de la entidad.</li> </ul>	<p>Los objetivos establecen lo que la compañía quiere que se lleve a cabo en términos de mantenimiento de cartera sana.</p> <p>Estos son asuntos relacionados con la junta de la compañía. Ellos suministran dirección y asesoría para la administración.</p> <p>Los objetivos son incluidos en el plan anual de negocios, el cual es distribuido a los empleados en los aspectos generales y</p>

<b>Valoración de Riesgos</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
	<p>específicos a cada gerente de área.</p> <p>Los planes estratégicos apoyan los objetivos operacionales.</p>
<p><b>Objetivos a Nivel de Actividad</b></p> <p>Los objetivos a nivel de actividad circulan y son relacionados con los objetivos globales de la entidad y las estrategias.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un vínculo o una unión adecuada para todas las actividades significativas.</li> <li>• Los objetivos a nivel de actividad son repasados de vez en cuando para continuar con la observación pertinente.</li> <li>• Los objetivos a nivel de actividad son complementarios y refuerzan dentro de las actividades.</li> </ul>	<p>Los objetivos a nivel de actividad están basados en el flujo de los objetivos globales de la entidad y los planes estratégicos.</p> <p>Los objetivos a nivel de actividad están diseñados para apoyar los objetivos globales de la entidad.</p> <p>Para asegurar la consistencia, los ejecutivos revisan los objetivos de todas las actividades de las cuales ellos son responsables.</p> <p>El gerente también revisa los objetivos a nivel de actividad para suministrar una justa perspectiva y para asegurar consistencia.</p>
<p><b>Riesgos</b></p> <p>La Valoración de riesgos en la entidad debe identificar y considerar las implicaciones de riesgos pertinentes en los niveles de la entidad como en los niveles de actividad. El proceso de valoración de riesgos debe</p>	<p>El proceso de la compañía para la identificación y análisis de los riesgos es basado en la naturaleza de las operaciones de la compañía y evaluada año con año por la Junta Directiva.</p>

<b>Valoración de Riesgos</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>considerar los factores internos y externos que pueden impactar el logro de objetivos, debe analizar los riesgos y suministrar bases para dirigirlos.</p> <p>Identificación de riesgos significativos para cada objetivo significativo a nivel de actividad. Considerando la identificación de riesgos respecto a las actividades identificadas en los objetivos a nivel de actividad.</p> <p>Se da relevancia al proceso de análisis de riesgos, incluyendo la estimación de los riesgos significativos, la valoración de la probabilidad de su carencia y la determinación de las acciones requeridas considerando:</p> <p>a) Los riesgos son analizados en el proceso formal o en el informal diariamente en las actividades del otorgamiento del crédito.</p> <p>b) Los riesgos identificados son relevantes a los objetivos correspondientes de cada actividad.</p>	<p>La gerencia evalúa los riesgos existentes en cada actividad del negocio, estimando el grado de mayor impacto que afectaría al negocio.</p> <p>Dentro del proceso para mitigar los riesgos evaluados y valorados se consideran las actividades de control que sirvan para mitigar el riesgo crediticio tales como:</p> <p>a) Investigación de los clientes a través de bases de datos de información crediticia tales como: Infornet, Transunion, Bancared</p> <p>b) Establecer estándares de evaluación para concluir si los clientes tienen:</p>

<b>Valoración de Riesgos</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
Existencia de mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los eventos o actividades a nivel de la entidad (Implementados usualmente por los administradores responsables de las actividades que podrían ser afectadas por los cambios)	<p>1. Capacidad de Generar Flujos de Fondos</p> <p>2. Solvencia económica y adecuadas referencias crediticias con la entidad y con terceros.</p> <p>Realizar actualizaciones de la información financiera de los clientes cada año y en cada prórroga, o novación.</p>
Las actividades de control abarcan un gran rango de las políticas y procedimientos relacionados con la implementación que ayudan a asegurar los efectos de los directores administrativos.	El proceso para la identificación de las actividades de control en la compañía. Es basado en los riesgos y objetivos y parece ser efectivo.
Existencia de políticas apropiadas y los procedimientos necesarios con respecto a cada una de las actividades de la empresa con especial énfasis en las actividades de mayor riesgo de acuerdo al análisis de la Gerencia.	En la matriz de riesgos se identifica por cada riesgo potencial en las diferentes áreas del negocio las actividades de control que ayuden a la entidad a mitigar el impacto de los riesgos.
Identificación de las actividades de control para que sean usadas apropiadamente considerando si:	Para realizar la verificación del cumplimiento a las actividades y políticas en el área de créditos se evaluaron los créditos otorgados en el mes de junio 2005 obteniendo de esta evaluación los
a) Los controles descritos en el manual de	

<b>Valoración de Riesgos</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
políticas son actualmente aplicados y si la forma en que los aplican es la correcta.	resultados indicados en el informe a la Administración.

<b>Información y Comunicación</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>La información es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información. La información relevante incluye la industria, lo económico, y la información reguladora obtenida por fuentes externas, al igual que la información generadas internamente.</p> <p>La obtención de información externa e interna y la administración por medio de los reportes de la entidad, pueden ayudar a establecer los objetivos considerando si:</p> <p>a) Los mecanismos están siendo utilizados de la manera mas adecuada para conseguir información externa, se en condiciones de mercadeo, programas competitivos, desarrollos legislativos y cambios económicos.</p>	<p>Se obtiene de los posibles clientes la información relacionada a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Su actividad productiva</li> <li>b. Fuentes de ingresos</li> <li>c. Productos generadores de ingresos,</li> <li>e. Principales clientes y proveedores.</li> <li>f. Estados Financieros Auditados</li> </ul> <p>Se obtiene a través de información en las gremiales de los clientes su posición dentro del mercado en el que se desenvuelven.</p>

<b>Información y Comunicación</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>b) Información generada internamente la cual es o puede ser crítica para el logro de objetivos que se planteó la entidad, incluyendo los sucesos que son identificados y regularmente reportados.</p>	<p>Se evalúa el historial crediticio de los clientes, si es uno recurrente, o bien se verifican las referencias comerciales indicadas por los clientes en las solicitudes de crédito y en los medios de información crediticia tales como Infornet, Transunion.</p>
<p>c) La información que los administradores necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades es reportada por ellos mismos.</p>	<p>El sistema de información suministra a la dirección los datos en un tiempo estimado para la toma de decisiones en la aprobación o denegar un crédito.</p>
<p>d) Si los comités de riesgos reciben información que los capacita para la identificación de las acciones que necesitan ser tomadas para la aprobación o para denegar las solicitudes de crédito.</p>	<p>Se presenta a los comités de riesgos el análisis realizado al cliente y a los codeudores generando conclusiones en los aspectos cualitativos y cuantitativos de la información proporcionada.</p>
<p>e) La información es recopilada apropiadamente suministrando la información pertinente para poder llevar a cabo una inspección detallada como se necesita y no tener una cantidad de información innecesaria.</p>	<p>La documentación e información obtenida de los clientes es archivada y custodiada apropiadamente por un encargado de los expedientes crediticios y actualizados al ocurrir cambios en los criterios de aprobación.</p>

<b>Información y Comunicación</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>La comunicación es inherente en el procesamiento de la información. La comunicación también se da, en un sentido amplio, en el trato con las expectativas y responsabilidades de los grupos o individuos. Una comunicación efectiva debe ser a través de toda la organización.</p>	<p>El análisis realizado en los aspectos cualitativos y cuantitativos es presentado a los diferentes comités de créditos a través de propuestas de crédito.</p>

<b>Evaluación del monitoreo</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>El monitoreo ongoing ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente, y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.</p> <p>Integración o reconciliación de la información operativa de crédito usada para el manejo de las operaciones con la información generada por el reporte financiero del sistema.</p>	<p>El monitoreo del control interno es apropiado, La dirección considera el beneficio de formalizar un código de conducta y de requerir periódicamente la afirmación del empleado que ellos entienden. El empleado debe tener las expectativas de comportamiento fijadas en la moral.</p> <p>Diariamente los encargados de aprobar créditos trasladan al jefe administrativo el reporte de créditos aprobados, cotejándolos con los que muestra el sistema.</p>

<b>Evaluación del monitoreo</b>	
<b>Puntos a Enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos de la administración</b>
<p>Los clientes corroboran la facturación cuando efectúan el pago o por el contrario se quejan por diferencias en el sistema del procesamiento de las transacciones de venta si son investigadas sus causas.</p> <p>La sensibilidad frente a las recomendaciones de auditores internos y externos como medio para fortalecer los controles internos. Considerando si:</p> <p>a) Los ejecutivos con la apropiada autoridad deciden cual de las recomendaciones de los auditores serán implementadas.</p> <p>Las sesiones de planeación proporcionan retroalimentación a los encargados de cartera y verificar si los controles operan efectivamente considerando si las sugerencias por parte de los empleados son comunicadas a los directivos y si algunas de ellas son llevadas a cabo.</p>	<p>Mensualmente en la última semana del mes se les envía a los clientes un estado de cuenta de la situación de su crédito, de existir alguna inconformidad con los saldos los clientes los reportan directamente al jefe de créditos.</p> <p>De las observaciones emitidas por los auditores Internos y Externos son evaluadas y se estudia su viabilidad y aplicación dentro del departamento de créditos.</p> <p>Semanalmente se reúnen los encargados de cartera con el Jefe de créditos, para evaluar el desempeño de saldos en cartera.</p> <p>Del resultado de las reuniones semanales se envían a los comités de créditos recomendaciones para el mejor desempeño de las labores de crédito para que sean evaluadas y autorizadas para su aplicación.</p>

4. Informe final sobre la evaluación del control interno en el área de mayor riesgo de la compañía Aprobación de Créditos de la Evaluación realizada sobre las políticas de aprobación así como de la información financiera de los clientes.

---

---

*Central de Automóviles Modernos S.A.  
Auditoria Interna*

---

---

*Informe:* No. 06-2005

*Fecha:* 15 de julio 2005.

*PARA:* Franco Alejandro Minera  
Presidente Junta Directiva

*C.C.* Marcelino Sagastume  
Gerente de Créditos

*DE:* Erwin Estuardo Chet  
Auditor Interno

*ASUNTO:* Revisión del control interno en el proceso de aprobación y registros contables de la cartera de créditos al 30 junio 2005

---

---

**OBJETIVOS**

Verificar que el proceso de aprobación de créditos y los saldos en la cartera constituyen derechos propios de la institución y correspondan a activos crediticios efectivamente otorgados y entregados a terceras personas y que cumplan con lo establecido en las políticas de la institución.

**ALCANCE**

Revisión del proceso crediticio de los créditos otorgados durante junio 2005, seguimiento a los hallazgos de revisiones anteriores.

## GENERALIDADES

La cartera de créditos de Central de Automóviles Modernos, S.A. está conformada mayoritariamente a créditos otorgados a empresas de renta autos, en el orden le seguiría la cartera de empresas nacionales y transnacionales otorgada principalmente a empresas que tienen varios años de ser clientes de la empresa, créditos a medianas empresas y a personas individuales a menor escala.

### Resumen de aspectos principales

Luego de haber realizado la evaluación indicada anteriormente resumimos lo siguiente:

(Hallazgo 1)

1. Información y documentación incompleta de acuerdo a las políticas de crédito emitidas por la institución sobre la administración de Riesgo de crédito.

(Hallazgo 2)

2. Persiste la falta de información y documentación en los expedientes de los créditos examinados en enero, marzo y mayo 2005.

### Hallazgo 1

#### *Documentación en expediente incompleta*

En esta revisión de la documentación e información que forma el expediente de los créditos aprobados en junio 2005, se observaron incumplimientos a los requerimientos de INFORMACIÓN FINANCIERA y GENERAL de acuerdo a políticas de crédito en los siguientes créditos:

*Cliente: Renta Autos Quetzal S.A.      Monto en riesgo: Q 800,000.00*

1. El análisis de la propuesta de crédito no cumple con los aspectos mínimos de información general y financiera del cliente como se detalla.

I Análisis de información Financiera

- a) No se indican las fuentes generadoras de recursos, principales productos o servicios, ciclos del negocio.
- b) No se observaron los estados financieros del período de julio a junio del 2005 auditados por Contador Público y Auditor.
- c) La información en los flujos de fondos proyectados para el año 2006 contiene inconsistencia en las cifras mostradas.
- d) La evaluación de la información financiera debe basarse como mínimo en los estados financieros auditados.
- e) La evaluación debe concluir con una opinión sobre la situación financiera y la capacidad de generación de flujos de fondos del solicitante.

II Análisis del sector económico o del mercado al que pertenece el Deudor.

- a) No observamos evidencia de la evaluación del sector económico o del mercado en que se desenvuelve principalmente el deudor.
- b) Evaluación de la situación actual de financiamientos concedidos por la institución para la actividad económica principal del deudor
- c) Conclusión de la evaluación.

***Cliente: Renta de Autos, S.A.***

***Monto en riesgo: Q 500,000.00***

1. El análisis de la propuesta de crédito no cumple con los aspectos mínimos del análisis de capacidad de pago del deudor como lo establecen las políticas para la aprobación de créditos, en lo relacionado a:

I Análisis de información Financiera

- a) No se observaron los estados financieros auditados por Contador Público y Auditor del cliente de los períodos 2003 y 2004 en expediente.
- b) No se observa en expediente del cliente, el Flujo de Fondos para el año 2006.
- c) La evaluación debe concluir con una opinión sobre la situación financiera y la capacidad de generación de flujos de fondos del solicitante, sin embargo, ésta no se observó en la propuesta del crédito presentada al comité de créditos.

***Cliente: Fundación Remar, S.A.***

***Monto en riesgo: Q 300,000.00***

1. Análisis de la Información Financiera del Cliente está desactualizada ya que la misma indica que se encuentra elaborada al 31 de diciembre del 2003.
2. No encontramos los estados financieros del cierre de mes certificados por el Contador de la Empresa y por el Representante Legal.
3. No se observa evidencia de las consultas efectuadas a los sistemas de información sobre la situación crediticia del cliente.

***Cliente: Auto Continental ,S.A.***

***Monto en riesgo: Q 200,000.00***

1. No encontramos el análisis cualitativo de la entidad, ni la conclusión del análisis de los Estados Financieros requerido por las políticas de crédito.

2. No se observa información de los socios de la entidad que figuran como garantes del crédito referente a:
  - a. Datos generales tales como: NIT, Fotocopia de cédula, Declaración en la que se indique la siguiente información:
    - i. Nombre de las sociedades en las que el solicitante o deudor tiene participación de capital
    - ii. Nombre de las personas jurídicas en las cuales ejerza un cargo de dirección o administración, indicando el cargo.
  - b. Estado Patrimonial con detalle de los principales rubros.
  - c. Estado de ingresos y egresos.

#### **CAUSAS**

1. Los analistas de créditos desconocen de las políticas para la aprobación de créditos actualizadas por la Administración para los créditos a aprobar para el año en curso.
2. Falta de supervisión a la documentación que forma parte del expediente de crédito.

#### **EFFECTOS**

1. Riesgo de incobrabilidad por la falta de información y un adecuado análisis de la situación financiera de los clientes.
2. Al no contar con información financiera actualizada o no tener el análisis completo sobre la capacidad de pago del cliente, expone a Central de Automóviles Modernos a la formación de créditos morosos al estar brindando créditos a personas posiblemente que no tienen capacidad de pago futuro e incrementar las reservas por el alto riesgo de incobrabilidad de la cartera.

## **RECOMENDACIONES**

1. Revisar el 100% de los créditos y determinar a que clientes se le debe completar la información.
  
2. Aplicar los lineamientos establecidos en las políticas internas de la institución en lo relacionado a la administración del riesgo crediticio a través del análisis de capacidad de pago de los deudores, en lo aplicable a cada tipo de crédito aprobado. Esto último tiene la ventaja de ayudar a la empresa a minimizar el riesgo de mora en la medida de lo posible.

### **Comentario del área auditada**

La Gerencia de Créditos indicó que de los problemas de falta de documentación e información en los expedientes ya se llamó la atención en forma verbal a los analistas de créditos y estima que a finales del próximo mes los expedientes estarán con la documentación completa.

### **Hallazgo 2**

#### **Seguimiento a las observaciones de Meses anteriores**

No obstante ya se han enviado varios informes referentes a la falta de documentación en los expedientes de los activos crediticios, a la fecha no han sido completados los siguientes expedientes, que a la fecha tienen documentación pendiente:

**De la revisión a Mayo 2005**

***Cliente: Tally Renta Autos, S.A.***

***Monto en riesgo: Q 500,000.00***

1. Flujos de fondos proyectados del solicitante o deudor del proyecto a financiar.
2. Nombre completo de los miembros del consejo de administración y gerente general indicando nombre y cargo, si los funcionarios indicados tienen relación de dirección o administración en otras empresas.

**Comentario del área auditada**

El área de créditos respondió que este crédito está amparado con el endoso de los títulos de propiedades de los vehículos y con la póliza de seguros No. 2010 y No. 25035 respectivamente y por ser un cliente recurrente se dejó de solicitar la información requerida en las políticas crediticias y que se le envió una carta al cliente solicitando la actualización de la información en el expediente de crédito.

***Cliente: Pedro Pablo Salvatierra***

***Monto en riesgo: Q 250,000.00***

1. La información requerida en la solicitud de crédito no fue llenada completamente.
2. La carta de ingresos del cliente no cuenta con membrete de la empresa, no indica antigüedad laboral y fue firmada por un contador y no por la jefatura de recursos humanos, es decir fue elaborada en una hoja simple de papel y sin evidencia de confirmación de la información.

### **Comentario del área auditada**

El área de créditos respondió que el cliente se encuentra de viaje y no ha podido presentarse a las oficinas centrales para completar la información faltante.

### **Revisión de Marzo 2005**

***Cliente: Asofarma, S.A.***

***Monto en riesgo: Q 700,000.00***

- 1 Flujo de fondos proyectado del solicitante o deudor no está firmado por funcionario responsable de la empresa y por el representante legal.
- 2 Objetivos del solicitante o deudor y estimaciones de su posición competitiva con relación al sector económico al que pertenece y riesgos de dicho sector.
- 3 Solicitud de financiamiento firmada por funcionario responsable.

### **Comentario del área auditada**

El área de crédito a enviado requerimientos al cliente para que complete la información que no fue localizada en la auditoria.

### **Revisión de Enero 2005**

***Cliente: Constructora Multimer, S.A.***

***Monto en riesgo: Q 300,000.00***

Flujo de fondos proyectado del solicitante o deudor no están firmados por funcionario responsable de la empresa y por el representante Legal, solicitado por el área de crédito, pero a la fecha no ha sido recibido.

*Cliente: Agropecuaria Maria, S.A.      Monto en riesgo: Q 250,000.00*

No se ha complementado la siguiente información:

Conclusión en la propuesta de crédito del análisis de la información financiera y económica.

- Flujo de Fondos proyectado del solicitante o deudor de la flotilla de camiones a financiar no está firmado por funcionario responsable de la empresa y por el representante legal.

#### **Comentario del área auditada**

El área de crédito a enviado requerimientos a los clientes para que actualicen la información faltante en el expediente sin embargo no han obtenido respuesta.

#### **CAUSA**

No se realiza una adecuada verificación de la documentación en el expediente de los clientes al momento de emitir una resolución a la solicitud del crédito, lo que ocasiona que la documentación e información del cliente esté incompleta en el expediente.

#### **EFEECTO**

Acumulación de expedientes con información incompleta, incrementando esto el riesgo de no localizar a los clientes al momento de realizar la gestión de cobros por atrasos en los pagos de sus cuotas, incrementando así la cartera morosa.

### **RECOMENDACIÓN**

Verificar que la documentación e información requerida en las políticas de créditos esté completa al momento de presentar el expediente de créditos con la propuesta y análisis de la información financiera ante el comité de créditos de la empresa.

Erwin Chet Cifuentes

Auditor Interno

**c.c: Correlativo**

## CONCLUSIONES

- a. Es importante que las organizaciones orienten sus esfuerzos en el fortalecimiento de sus sistemas de control interno de manera que la gestión de la organización sea más transparente, productiva y eficiente lo cual ayudará a crear un ambiente de confianza y credibilidad, no sólo ante las entidades supervisoras, sino también a lo interno y externo de la organización para beneficio de los usuarios que toman decisiones basados en la información financiera generada por la compañía.
  
- b. El sistema de control interno bajo la estructura de *COSO* conceptualiza como el proceso que lleva a cabo el personal de la empresa, a todos los niveles de jerarquía, para asegurar razonablemente el logro de sus objetivos, a nivel de empresa y a nivel de actividades.
  
- c. En el marco de control postulado a través del Informe *COSO*, la interrelación de los cinco componentes (*Ambiente de control*, *Evaluación de riesgos*, *Actividades de control*, *Información y comunicación*, y *Supervisión*) conforma un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales fomentando la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes evitando con esto gastos innecesarios generando respuestas ágiles ante circunstancias cambiantes, de acuerdo a la hipótesis planteada en el trabajo de investigación en que si debe existir un compromiso de todo el personal de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos del negocio, se confirmó al realizar la evaluación del control interno en el área de créditos de la empresa *CAM, S.A.* utilizando las herramientas de evaluación que el mismo sistema de control interno *COSO* establece en su marco conceptual.

## RECOMENDACIONES

- a. Al estudiante de las Ciencias Económicas como futuro Profesional en el campo de la Auditoría Interna (enfoque tomado para el desarrollo del tema) la investigación y actualización en temas que brindarán Valor a la Administración a través de Asesorías más atinadas y con bases técnicas de cara a un mundo más competitivo y cambiante.
- b. La adopción del control interno con el enfoque COSO, a nivel de normativa contable, debido a las condiciones cambiantes del mercado, con el tratado de libre comercio con Estados Unidos y en el futuro con las negociaciones de instituciones Guatemaltecas con instituciones Americanas obligadas a la observancia por ley de la Estructura de Control Interno basado en COSO para las instituciones Americanas y sus subsidiarias.
- c. Siendo el Contador Público y Auditor un gran partícipe en la administración de las compañías como asesor o consultor, es el que debe adquirir el compromiso de proponer el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, como el de control interno moderno que seria de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobre todo de las pequeñas y medianas empresas que son las más urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el control interno.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Blanco Luna, Yanel NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA INTEGRAL, Colombia, Editorial Ecoe Ediciones, Primera edición 2003. Páginas 325
2. Cante Soler. CONTROL INTERNO, Colombia, 2002. Javeriana. Páginas 18.
3. Dueñas Gómez, Luis Angel. CONTROLES Y AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION, Santafé de Bogotá, Orion Editores Ltda. Primera edición 2000. Páginas 407.
4. De Chau, Haydee, Requisitos para un sistema de Control Interno Eficiente, Estrategia Vol. 3 Socia de KPMG Panamá, Páginas 17.
5. Estupiñán Gaitán, Rodrigo / Estupiñán Gaitán, Orlando. ANALISIS FINANCIERO Y DE GESTION, Colombia, Editorial Ecoe Ediciones, primera edición 2003. Páginas 350.
6. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, Guías de Auditoria Interna de la No. 1 a la 15.
7. Mantilla Blanco, Samuel Alberto. CONTROL INTERNO estructura conceptual integrada. Colombia, Editorial Eco Ediciones, segunda edición. 2000. Páginas 330.
8. Meigs B. Walter. Principios de Auditoria. Editorial. ECAFSA.
9. Muñoz Razo, Carlos. AUDITORIA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES, México, 2002. Editorial Pearson Educación, Páginas 816.

10. Ortiz Rosales, Rolando Eliseo. PLAN DE INVESTIGACION guía Metodológica. Editorial Universitaria. Universidad de San Carlos. Guatemala. 2002. Páginas 25.
11. PRENTICE HALL INC., "A Dictionary for accountants", 1970, traducido por R. Cárdenas C. CPA Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Impreso en 1982
12. Root, Steven J. BEYOND COSO: Internal Control to Enhance Corporate overnance, Estados Unidos de Norte América. 1999 Traducción: Samuel Alberto Mantilla B. 1999. Páginas 22.
13. Sallenave Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Grupo Editorial Norma, Páginas 283.
14. Santillana González, Juan Ramón. Auditoria II. Editorial ECAFSA 1998 Páginas 42.
15. Schmidt Gamboa, Carlos Guillermo. Control Interno. Las distintas responsabilidades en la empresa, Páginas 14
16. Universidad De San Carlos De Guatemala, Oscar Flores. Tesis de Evaluación de la Estructura del Control Interno Relacionada con el Ciclo de Ingresos 1990, Páginas 105
17. Web: <http://www.coso.org>
18. Web: <http://www.eic.juntaex.es/ig/interlex/principal/auditoria.htm>/Normas Internacionales de Auditoria, Evaluación del Control Interno.
19. Web: <http://www.theiia.org>