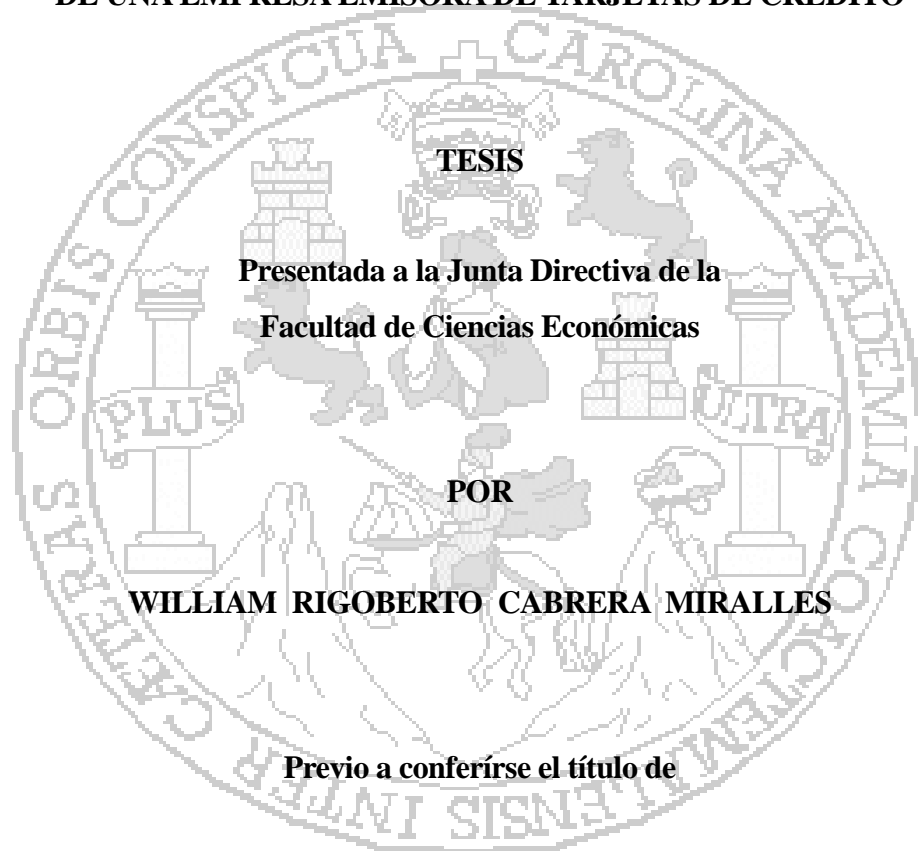


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**LA PARTICIPACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA  
EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN ÁREAS CRÍTICAS  
DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO**



**TESIS**

**Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas**

**POR**

**WILLIAM RIGOBERTO CABRERA MIRALLES**

**Previo a conferirse el título de**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**En el grado académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, Octubre 2,008.**

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

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>DECANO</b>     | <b>LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES</b>   |
| <b>SECRETARIO</b> | <b>LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES</b> |
| <b>VOCAL I</b>    | <b>LIC. ALBARO JOEL GIRÓN BARAHONA</b>     |
| <b>VOCAL II</b>   | <b>LIC. MARIO LEONEL PERDOMO SALGUERO</b>  |
| <b>VOCAL III</b>  | <b>LIC. JUAN ANTONIO GÓMEZ MONTERROSO</b>  |
| <b>VOCAL IV</b>   | <b>S.B. ROSELYN JANETTE SALGADO ICO</b>    |
| <b>VOCAL V</b>    | <b>P.C. JOSÉ ABRAHAM GONZÁLEZ LEMUS</b>    |

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES  
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>MATEMÁTICA – ESTADÍSTICA</b> | <b>LIC. CÉSAR AUGUSTO SCHUMANN DÍAZ</b> |
| <b>CONTABILIDAD</b>             | <b>LIC. JOSÉ ADAN DE LEÓN</b>           |
| <b>AUDITORÍA</b>                | <b>LIC. SERGIO ARTURO SOSA RIVAS</b>    |

**PROFESIONALES QUE REALIZARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>PRESIDENTE</b> | <b>LIC. MARIO DANILO ESPINOZA AQUINO</b> |
| <b>EXAMINADOR</b> | <b>LIC. MANUEL ALBERTO SELVA RODAS</b>   |
| <b>EXAMINADOR</b> | <b>LIC. JORGE LUIS MONZÓN RODRÍQUEZ</b>  |

Guatemala, 23 de noviembre de 2007.

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación efectuada en fecha trece de agosto del dos mil siete, procedí a revisar y asesorar el trabajo de tesis denominado "**LA PARTICIPACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN ÁREAS CRÍTICAS DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO**", preparado por el señor William Rigoberto Cabrera Miralles.

El trabajo efectuado por el señor Cabrera Miralles, es el resultado de la experiencia e investigación del sustentante, quien de esa manera hace un valioso aporte que enriquece el material de consulta para los profesionales de la Contaduría Pública y personas relacionadas con la actividad de tarjetas de crédito.

Por lo anterior, en mi opinión el trabajo realizado, reúne los requisitos exigidos, por lo que recomiendo su aprobación para ser presentado por el señor Cabrera Miralles en su Examen Privado de Tesis, previo a conferirse el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,

Lic. Henry Oswaldo Pérez Cristales  
Colegiado No. CPA-1206

## **ORDEN DE IMPRESIÓN**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este acto tan especial a quienes hicieron posible el obtener este triunfo:

|   |  |
|---|--|
| <b>A DIOS</b>                                 | Por haberme dado la vida, la sabiduría y la oportunidad de llegar a este día.        |
| <b>A MI ESPOSA E HIJA</b>                     | Por su amor, ternura y por el apoyo incondicional y motivo para lograr este triunfo. |
| <b>A MIS PADRES</b>                           | Por sus bendiciones y por forjar en mí el deseo de superación                        |
| <b>A MIS HERMANOS</b>                         | Por el amor que nos une y por ser la fuente de mi superación                         |
| <b>A MIS SOBRINAS Y CUÑADOS</b>               | Por su cariño y apoyo.   |
| <b>A MIS ABUELOS Y FAMILIA</b>                | En sus memorias y por sus bendiciones, y a mi demás familia por su apoyo.            |
| <b>A LAS PERSONAS<br/>ESPECIALES Y AMIGOS</b> | Que aunque no figuren sus nombres, por su amistad, cariño y momentos compartidos.    |
| <b>A MI ASESOR Y SUPERVISOR<br/>DE TESIS</b>  | Por su valiosa colaboración y apoyo en el desarrollo<br>de la presente tesis.        |

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
Por la oportunidad de formarme académicamente y ser un profesional

## INDÍCE

Página

### INTRODUCCIÓN

i-iii

### CAPÍTULO I

#### **LAS EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO EN GUATEMALA**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.1    | Historia de la tarjeta de crédito   | 1  |
| 1.2    | Origen y desarrollo de las tarjetas de crédito en Guatemala   | 2  |
| 1.3    | Evolución de las tarjetas de crédito  | 3  |
| 1.4    | Definiciones de la tarjeta de crédito   | 4  |
| 1.5    | Motivos de su creación  | 4  |
| 1.6    | Tarjetas y beneficios   | 5  |
| 1.7    | Principales emisores de tarjetas de crédito   | 6  |
| 1.8    | Organización de las empresas emisoras de tarjetas de crédito  | 7  |
| 1.9    | Áreas críticas  | 10 |
| 1.10   | Principales regulaciones legales aplicables   | 11 |
| 1.10.1 | Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70   | 11 |
| 1.10.2 | Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA, Decreto 27-92   | 12 |
| 1.10.3 | Ley del Impuesto sobre la Renta ISR, Decreto 26-92  | 12 |
| 1.10.4 | Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo<br>a los Acuerdos de Paz IETAP, Decreto 19-2004 | 12 |
| 1.10.5 | Ley del Impuesto de Productos Financieros IPF, Decreto 26-95  | 13 |
| 1.10.6 | Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para<br>Protocolos, Decreto 37-92              | 13 |
| 1.11   | Otras aplicaciones  | 13 |
| 1.11.1 | Ley contra el Lavado de Dinero y otros Activos, Decreto 67-2001                                     | 13 |
| 1.11.2 | Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento al Terrorismo,<br>Decreto 58-2005                    | 13 |
| 1.11.3 | Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002   | 14 |
| 1.11.4 | Ley para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria,<br>Decreto 20-2006                     | 15 |

**CAPÍTULO II**  
**LA AUDITORÍA INTERNA**

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.1    | Definición   | 16 |
| 2.2    | Naturaleza   | 16 |
| 2.3    | Importancia de la Auditoría Interna  | 16 |
| 2.4    | Objetivo y alcance   | 17 |
| 2.5    | Responsabilidad y autoridad  | 18 |
| 2.6    | Independencia  | 19 |
| 2.7    | Estatus  | 19 |
| 2.8    | Organización   | 20 |
| 2.9    | El papel de la dirección de la organización con la Auditoría Interna         | 20 |
| 2.10   | Relación de la Auditoría Interna con otros campos                            | 21 |
| 2.11   | La Auditoría Interna en el organigrama de la empresa                         | 22 |
| 2.12   | Elementos de trabajo de la Auditoría Interna                                 | 22 |
| 2.13   | Guías de Auditoría Interna   | 24 |
| 2.13.1 | Guía 1, Conceptos básicos y objetivos de Auditoría Interna                   | 24 |
| 2.13.2 | Guía 2, Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna           | 25 |
| 2.13.3 | Guía 3, Metodología de la Auditoría Interna                                  | 30 |
| 2.13.4 | Guía 14, Administración del departamento de Auditoría Interna                | 36 |
| 2.13.5 | Guía 15, Informe de Auditoría Interna  | 38 |
| 2.14   | Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna | 42 |
| 2.14.1 | Propósitos de la Normas  | 42 |
| 2.14.2 | Normas sobre Atributos   | 42 |
| 2.14.3 | Normas sobre Desempeño   | 45 |
| 2.15   | Cambios en el papel de la Auditoría Interna                                  | 53 |

## **CAPÍTULO III**

### **GENERALIDADES DEL RIESGO**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.1    | Definiciones  | 57 |
| 3.2    | Orígenes  | 58 |
| 3.3    | Clases de riesgos   | 58 |
| 3.4    | Causas y componentes del Riesgo                             | 59 |
| 3.4.1  | Causas  | 59 |
| 3.4.2  | Componentes   | 59 |
| 3.5    | Riesgos organizacionales                                    | 60 |
| 3.6    | Objetivos organizacionales                                  | 60 |
| 3.6.1  | Las Diferentes categorías de riesgos                        | 60 |
| 3.7    | Evaluación de riesgos                                       | 62 |
| 3.8    | Identificación de riesgos                                   | 63 |
| 3.9    | Factores de riesgos   | 64 |
| 3.9.1  | Definición  | 64 |
| 3.9.2  | Factores externos   | 64 |
| 3.9.3  | Factores internos   | 65 |
| 3.10   | Análisis de riesgos   | 66 |
| 3.10.1 | Gestión del cambio  | 67 |
| 3.10.2 | Circunstancias de atención especial                         | 68 |
| 3.10.3 | Mecanismos  | 68 |
| 3.10.4 | Gestión del riesgo  | 69 |
| 3.11   | Enfoque de la Auditoría Interna                             | 69 |
| 3.12   | Los Riesgos de auditoría                                    | 70 |
| 3.12.1 | Riesgos Inherentes  | 71 |
| 3.12.2 | Riesgos de Control  | 71 |
| 3.12.3 | Riesgos de Detección  | 71 |
| 3.13   | La Participación de la Auditoría Interna ante los riesgos   | 71 |
| 3.13.1 | Oportunidad de la participación en la evaluación de riesgos | 72 |
| 3.13.2 | Capacidad de la Auditoría Interna                           | 72 |



|   |    |
|---|----|
| 3.13.3 Recursos y asignación de personal                          | 73 |
| 3.13.4 Uso de trabajo de un especialista                          | 73 |
| 3.14 Identificación de áreas críticas                             | 74 |
| 3.15 Métodos de identificación de áreas críticas                  | 76 |
| 3.16 Métodos y procedimientos de evaluación de riesgos            | 78 |
| 3.16.1 Evaluación de riesgos                                      | 78 |
| 3.16.2 Principios de evaluación de riesgos                        | 79 |
| 3.16.3 Métodos para la evaluación de riesgos                      | 79 |
| 3.17 La Matriz de Riesgos   | 83 |
| 3.17.1 Procedimientos para elaborar una Matriz de Riesgos         | 85 |
| 3.17.1.1 Objetivos del negocio                                    | 86 |
| 3.17.1.2 Proceso de identificación de riesgos                     | 86 |
| 3.17.1.3 Factores de riesgos                                      | 87 |
| 3.17.1.4 Análisis de riesgos – Valorización -                     | 88 |
| 3.17.1.5 Valorización del riesgo                                  | 89 |
| 3.17.1.6 Evaluación de controles internos                         | 91 |
| 3.17.1.7 Riesgo Neto o Residual                                   | 92 |
| 3.18 Áreas Críticas de una empresa emisora de tarjetas de crédito | 92 |

## **CAPÍTULO IV**

### **RAZONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE RIESGOS POR LOS QUE EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEBE PARTICIPAR EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS**

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Las empresas emisoras de tarjetas de crédito y su exposición a riesgos | 94 |
| 4.2 El Riesgo inherente  | 95 |
| 4.3 Los riesgos y su efecto en la habilidad para sobrevivir y competir     | 96 |
| 4.4 La probabilidad de ocurrencia y frecuencia de los riesgos              | 96 |
| 4.5 Efectos en el desarrollo e imagen del negocio                          | 97 |
| 4.6 Deterioro de la calidad global de productos y servicios                | 98 |
| 4.7 Comprobación de la Hipótesis   | 99 |

**CAPÍTULO V**  
**LA PARTICIPACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA**  
**EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN ÁREAS CRÍTICAS**  
**DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO**

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.1   | Generalidades  | 101 |
| 5.2   | Metodología  | 101 |
| 5.3   | Unidad de análisis   | 102 |
| 5.3.1 | Breve descripción de Credi Card, S.A.                        | 102 |
| 5.3.2 | Antecedentes   | 102 |
| 5.4   | El Departamento de Auditoría Interna                         | 103 |
| 5.4.1 | Organización y administración                                | 104 |
| 5.4.2 | Función  | 104 |
| 5.4.3 | Política, responsabilidades y alcances                       | 104 |
| 5.4.4 | La Participación de la Auditoría Interna                     | 105 |
| 5.5   | Aplicación y desarrollo del proceso de evaluación de riesgos | 106 |
| 5.5.1 | Planeación   | 106 |
| 5.5.2 | Ejecución  | 112 |
| 5.5.3 | Información de los resultados                                | 128 |
|       | <b>CONCLUSIONES</b>  | 134 |
|       | <b>RECOMENDACIONES</b>                                       | 137 |
|       | <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | 140 |

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el proceso de desarrollo de las empresas, producto de la necesidad de crear y buscar nuevas formas de realizar transacciones y operaciones que incrementen y faciliten las negociaciones en la economía como en la sociedad, ha llevado a cambios profundos, se han desarrollado nuevos mercados, avances tecnológicos, nuevos productos y servicios, lo que ha propiciado que las empresas tengan mayores beneficios y oportunidades de desarrollo, pero al mismo tiempo, su exposición a riesgos ha sido mayor.

De las empresas cuyas actividades están destinadas a brindar los medios para adquirir bienes y servicios, se encuentran las empresas emisoras de tarjetas de crédito, las cuales juegan un papel importante en la actualidad, ya que a través de la emisión de tarjetas de crédito proporcionan un medio de pago que permite adquirir bienes y servicios de forma inmediata.

En consecuencia, la actividad alcanzada en los últimos años por estas empresas, independientemente de su tamaño o estructura, han intensificado y diversificado sus productos y servicios, creando con ello las oportunidades de obtener mayores beneficios, sin embargo, también los riesgos a los que están expuestas se han incrementado, debido a que cada vez sus procesos se vuelven más complejos, requieren del uso de tecnología y sistemas de controles, un adecuado manejo de volumen de operaciones y conocimientos especializados para operar en sus diferentes áreas, todo enmarcado en conducir prudentemente el negocio y alcanzar los objetivos deseados.

Es por esa razón, las empresas emisoras de tarjetas de crédito deben hacer frente a diferentes tipos de riesgos que deben evaluar, debido a que éstos pueden afectar la habilidad de la empresa para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad de sus productos y servicios.

Es preciso señalar que el riesgo es inherente a las actividades de este tipo de empresas y no existe una forma práctica de reducir el riesgo a cero, motivo por el cual, es imprescindible que la administración coordine sus esfuerzos con profesionales como la Auditoría Interna con el objetivo de evaluar y gestionar los riesgos existentes en la organización y lograr así un nivel aceptable y mantenerlos dentro de los límites marcado como mínimos.

Por la importancia y papel que representa la Auditoría Interna en este tipo de empresa y con el objetivo de cambiar el enfoque tradicional de su función, a una participación moderna de evaluación de asuntos de auditoría, basada en riesgos, debe aplicar los lineamientos establecidos en materia de riesgos que los auditores internos deben observar para realizar un buen trabajo y cumplir con sus responsabilidades, por lo cual la participación de la Auditoría Interna, cuya función moderna de control y de apoyo a la administración, se ha enfocado a la evaluación de riesgos, con el objeto de identificar y analizar los riesgos existentes, principalmente en las áreas de mayor criticidad de la organización.

De ahí la importancia de desarrollar el presente trabajo de tesis, que para el efecto se ha dividido en cinco capítulos, en los que se exponen los siguientes temas:

En el primer capítulo, se presenta una breve reseña histórica del origen y desarrollo de la tarjeta de crédito, su definición, el motivo de la creación y beneficios que brinda, también se da a conocer el tipo de organización que tienen las empresas emisoras de tarjetas de crédito así como las principales regulaciones legales aplicables a este tipo de empresas.

En el segundo capítulo, se definen aspectos relacionados con la Auditoría interna, como su importancia, objeto y alcances, elementos de trabajo, responsabilidad, independencia y estatus dentro de la organización, la relación con otros campos, un resumen de las principales normas y guías que regulan la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, así como los cambios que ha alcanzado en la actualidad.

En el tercer capítulo, se exponen y definen las generalidades del riesgo, partiendo del origen y clases de riesgos existentes, las causas y componentes, las distintas categorías de riesgos que deben evaluarse, la evaluación que comprende la identificación y análisis del riesgo, el enfoque y participación de la Auditoría Interna, la identificación de áreas críticas, la evaluación del riesgo y metodologías a utilizar, y por último la elaboración de una matriz de riesgos y sus distintos pasos para desarrollarla.

En el cuarto capítulo, se busca dar a conocer las razones desde el punto de vista de riesgos por las cuales es importante la participación de la Auditoría Interna en la evaluación de riesgos en empresas emisoras de tarjetas de crédito, así también, se incluye la comprobación de la hipótesis.

En el quinto y último capítulo, se presenta un caso práctico que describe y presenta la metodología para una evaluación de riesgos operativos en áreas críticas de una empresa emisora de tarjetas de crédito, la cual previamente fue definida. En este capítulo se hace una reseña histórica de la empresa objeto de análisis, se da a conocer los aspectos generales de la organización del departamento de Auditoría Interna quien efectuó la evaluación, se desarrolla el proceso de evaluación de riesgos en sus tres fases: La Planeación, donde se establecieron los objetivos, el alcance y el programa de trabajo donde se describen los procedimientos realizados en la evaluación de riesgos operativos; en la Ejecución, se desarrolla las metodologías del Sistema de Puntajes para identificar las áreas críticas y la Matriz de Riesgos para la evaluación de riesgos operativos identificados, en donde se detallan cada uno de los pasos necesarios para la elaboración de la matriz; y en la última fase de Comunicación donde se presenta el informe que da a conocer los resultados obtenidos en la evaluación de riesgos operativos.

Finalmente, se presenta las conclusiones y las recomendaciones, como resultado del trabajo de tesis desarrollado.

## **CAPÍTULO I**

### **LAS EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CRÉDITO**

#### **EN GUATEMALA**

##### **1.1 Historia de la Tarjeta de Crédito**

Debido a la primera guerra mundial y al auge industrial y comercial del mercado interno de los Estados Unidos, el uso de las tarjetas de crédito dio inicio principalmente cuando compañías de petróleo y cadenas de hoteles comenzaron a utilizarlas para que sus clientes consumieran en las sucursales de sus propias compañías. El éxito y difusión de las tarjetas de crédito se dio posteriormente con la segunda guerra mundial, cuando quedó establecido que el pago con tarjeta era un mecanismo que funcionaba ya no solamente a un negocio sino en varios comercios.

La primera tarjeta de crédito utilizada fue la Diner's Club, Inc. en el año 1,950, la cual estableció un sistema por medio del cual se otorgaba al dueño de la tarjeta, una cantidad máxima de consumo mensual o anual y se le daba un comprobante firmado. Los comercios que aceptaban el pago con tarjeta de crédito pagaban un porcentaje del consumo del tarjetahabiente. Cuando los empresarios notaron el éxito de este tipo de transacciones establecieron otra tarjeta de crédito, la American Express Company, que empezó a funcionar en 1,958.

Otra innovación de las tarjetas de crédito la establecieron los bancos, en el año 1,966 en donde el Bank of América, emitió una nueva tarjeta llamada Bankamerica Card, la cual estableció una variante que respaldaba al comerciante, ya que el tarjetahabiente pagaba al banco. Debido al sistema de esta tarjeta comenzó a enfocarse hacia el exterior y a fines del año 1,972 este sistema funcionaba en otros países fuera de los Estados Unidos, momento en que comenzaba a analizarse la posibilidad de formar una corporación multinacional.

En el año 1,977, el sistema de Bankamerica Card contaba con oficinas bancarias y de comercios afiliados en 117 países, y se lanza al cambio del nombre más grande e importante de la historia de las tarjetas de crédito -VISA-.

Un año después otro grupo de Bancos de California, desarrolló un programa de tarjetas de crédito llamado Master Charge, el que posteriormente adoptó su nombre actual Master Card.

Con las nuevas modalidades de las tarjetas de crédito, muchos bancos comenzaron a aplicar planes similares y con el tiempo tuvieron que afiliarse a bancos de mayores proporciones y simultáneamente la cobertura de las tarjetas se propagó a otro tipo de consumo, como las comidas y hospedajes, por lo que dicho sistema de compras y pagos con las tarjetas de crédito se extendió a otros países del mundo.

## **1.2 Origen y desarrollo de las Tarjetas de Crédito en Guatemala**

La tarjeta de crédito, surgió en Guatemala en los años 1,960-1,961 a través de Cuentas, S. A., una sociedad constituida con un capital 100% guatemalteco. Inicialmente, esta sociedad fue creada con el objeto del manejo de una tarjeta de crédito a nivel local, pero en virtud de que este negocio no fue muy próspero, incorporó a sus objetivos otro tipo de actividades.

Posteriormente aparece en Guatemala la tarjeta de crédito de Diner's Club, la primera tarjeta de crédito internacional representada en Guatemala, dicha representación estuvo hasta el año 1,968 y permaneció adscrita al territorio regional de México hasta el año 1,972, lugar de las oficinas regionales.

En el año 1,975 se constituyó la sociedad Tacre de Guatemala, S. A., con el objeto de actuar como concesionaria exclusiva de la tarjeta Diner's Club para operar en Guatemala, dicha sociedad inició sus operaciones con un aproximado de doscientas tarjetas.

A partir del año 1978, apareció Credomatic de Guatemala, S. A., representando las marcas Visa, Master Card y una tarjeta de uso local, posteriormente Credomatic inicia sus operaciones en Guatemala y se convierte en la pionera en colocar una tarjeta de crédito a nivel centroamericano. En consecuencia, de la exclusividad de los derechos en Guatemala para emitir tarjetas Master Card y American Express, Credomatic amplía sus operaciones y mercado al celebrar contratos de coemisión con instituciones bancarias que buscaban emitir tarjetas de crédito de estas marcas.

A finales del año 1,999, Credomatic continúa ampliando aún más su mercado al obtener la representación exclusiva para el país de la marca American Express, emitiendo tres tipos de tarjetas.

Es así como a partir del año 1,997, el mercado de las tarjetas de crédito inicia su crecimiento y evolución en el país, que de acuerdo a la empresa emisora o coemisor ofrecen una diversidad y tipos de tarjetas conforme a las necesidades y expectativas de las personas.

### **1.3 Evolución de las Tarjetas de Crédito**

Una pequeña tarjeta de plástico es la llave para información del nombre, la edad y hasta el historial crediticio de una persona; lo que inicialmente las tarjetas de crédito sólo llevaban el número de código y la firma del propietario del plástico.

Hasta hace unos diez años era usual ver las máquinas para troquelar Voucher's "documento de evidencia de la operación y compromiso de pago" en forma manual, donde el dependiente del establecimiento debía pedir al tarjetahabiente su identificación, para verificar el nombre, la firma y la fotografía (en algunos emisores) y luego realizar una llamada a la central del emisor de la tarjeta para pedir un número de autorización, por medio del cual se garantizaba el compromiso de pago.

Posteriormente, se comenzó a utilizar un aparato conectado a la línea telefónica, por medio del cual se desliza la tarjeta acondicionada a una cinta electromagnética.



Gracias a esta cinta se identifica al tarjetahabiente y se confirmaba la capacidad de pago y el límite de crédito sin necesidad de hacer una llamada directa a la central de autorizaciones del emisor de la tarjeta de crédito.

Más tarde, se puso de moda efectuar compras con la tarjeta de crédito por medio de llamadas telefónicas a empresas dedicadas a ese tipo de transacciones, que ofrecen desde aparatos electrodomésticos hasta servicios de hoteles o boletos aéreos.

Sin embargo, en nuestros días la más reciente forma de consumir con la tarjeta de crédito es a través de Internet, que representa una forma más de consumir sin necesidad de presentarse al establecimiento para adquirir bienes o servicios.

En tal virtud, la incursión de la tarjeta de crédito como medio de pago ha evolucionado en la historia económica de la humanidad, especialmente en la era de la comunicación, de las transacciones y de la adquisición de bienes y servicios.

#### **1.4 Definiciones de Tarjetas de Crédito**

“Es un medio de pago por el cual pueden adquirirse bienes y servicios de forma inmediata, cancelando de contado o por medio de financiamiento, sustituyendo el uso de efectivo y cheque” (9:11).

Desde el punto de vista legal, “Las tarjetas de crédito deben ser emitidas a personas individuales o jurídicas y no serán negociables. Deberán contener el nombre de quien las expide, nombre y firma autógrafa de la persona a cuyo favor se extienden, el plazo de la vigencia y si la misma tiene validez a nivel nacional o internacional”. (19:161)

#### **1.5 Motivos de su creación**

Debido al desarrollo económico y social es necesario crear y buscar formas de realizar transacciones y/o operaciones que ayuden a facilitar las negociaciones, actividades comerciales y sobre todo la adquisición de bienes y servicios en forma segura, rápida y eficaz, como la tarjeta de crédito.

Entre las razones más importantes que motivaron y dieron origen a la creación y uso de la tarjeta de crédito se pueden mencionar:

- Adquirir inmediata y fácilmente bienes o servicios, sin necesidad de contar con efectivo.
- Eliminar el riesgo que representa, el transportar y efectuar compras en efectivo.
- Tener aceptación de compra en el ámbito local e internacional.
- Facilidad de crédito inmediato, y menos formal que un crédito bancario.
- Obtener retiros de efectivo a través de sucursales, cajeros automáticos, y negocios afiliados.
- Mantener una línea de crédito a corto, mediano y largo plazo.
- Abarcar y optar a diversas formas de pago: al contado, con financiamiento normal o financiamiento adicional.

## **1.6 Tarjetas y beneficios**

Siendo la tarjeta de crédito un medio de pago por el cual se pueden adquirir bienes y servicios en forma inmediata, dando origen a un crédito a corto, mediano y largo plazo, para cancelar de contado o a plazos, es necesario saber la forma correcta y adecuada de como puede utilizarse los diferentes tipos de tarjetas que ofrece el mercado, sobre todo conocer las condiciones y beneficios que conlleva el uso de una tarjeta de crédito.

Debido a los distintos planes de pago que existen, las personas pueden elegir formas de cancelar los consumos e intereses establecidos. Esto, además, baja la cuota que pagan los establecimientos comerciales, por lo cual el costo de los productos y servicios que ofrecen.

Según, como se utilice la tarjeta de crédito así será el historial crediticio de la persona, dicho historial es almacenado en bases de datos que sirven para emitir y brindar información de esa índole, por el contrario, un historial crediticio negativo puede ser un obstáculo para que una persona opte a un crédito.

Dentro de los beneficios que ofrece el uso de una tarjeta de crédito puede mencionarse los siguientes:

- Es un medio para obtener financiamiento inmediato.
- Permite ser una persona sujeta a crédito.
- Ayuda a crear una línea de crédito y permite elegir la forma de liquidar el financiamiento.
- Permite obtener efectivo en caso de emergencias y en forma adicional.
- Permite realizar compras y obtener servicios sin necesidad de efectivo.

### **1.7 Principales emisores de tarjetas de crédito**

En los últimos años el mercado de tarjetas de crédito ha crecido en el país, debido a que hay para todas las personas y necesidades. A la vez, los emisores ofrecen cada vez más beneficios para que el usuario se decida por cierta tarjeta y marca, por lo que antes de elegir una es importante conocer las condiciones que cada una presenta.

Así como en el pasado, en la actualidad los bancos se han convertido en los principales emisores de tarjetas de crédito, sin embargo, hay otras empresas que ofrecen el mismo servicio de emitir tarjetas de crédito a nivel local, regional e internacional.

En consecuencia, la extensa variedad de tarjetas de crédito que circulan en el país, pueden obtenerse a través de los principales bancos y empresas emisoras de tarjetas de crédito:

- Banco Inmobiliario, S.A.
- Banco de los Trabajadores, S.A.
- Banco de Desarrollo Rural, S.A.
- Banco Internacional, S.A.
- Citibank, N.A. Sucursal Guatemala
- Banco de la República, S.A.

- Banco Privado de Desarrollo, S.A. BANCASOL
- Banco de Antigua, S.A.
- Banco Azteca, S.A.
- Tarjeta Agromercantil, S.A. – Banco Agromercantil, S.A.
- Conténica, S.A. – Banco Industrial, S.A.
- Credomatic de Guatemala, S.A. – Banco de América Central, S.A.
- Tarjetas Cuscatlán, S.A. - Banco Cuscatlán, S.A.
- Tarjetas de Crédito de Occidente, S.A.
- Tarjetas de Crédito de Guatemala, S.A.
- G & T Conticredit, S.A. - Banco G & T Continental, S.A.
- Centro Único de Crédito, S.A. - Banco Uno, S.A.

Cabe mencionar que cada uno de estos emisores ofrece una diversidad de tipos de tarjetas, de uso local, regional e internacional, con beneficios variados y de características propias y particulares de cada emisor.

## **1.8 Organización de las empresas emisoras de tarjetas de crédito**

Dentro de la organización administrativa de una empresa emisora de tarjetas de crédito se identifican ciertas áreas o departamentos indispensables para el funcionamiento y desarrollo de estas empresas que de acuerdo a las necesidades y al tamaño puede variar y diversificarse.

Entre las principales áreas puede mencionarse las siguientes:

### **1.8.1 Gerencia General**

La principal área considerada como el motor de las empresas emisoras de tarjetas, ya que es la responsable de fijar las políticas y directrices para conducir las actividades de la organización, basadas en las disposiciones y decisiones de la Junta Directiva.

Dirige y coordina las acciones a seguir de las gerencias subalternas y traslada la responsabilidad de la ejecución de actividades a corto, mediano y largo plazo. Es también la responsable de velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización y obtener los resultados favorables del desarrollo del negocio, así mismo, cuenta con la representación legal en actos comerciales, mercantiles y legales ante terceros.

### **1.8.2 Tesorería**

Le corresponde la vigilancia y control de los recursos financieros de la organización así como la búsqueda de las fuentes de financiamiento para capital de trabajo que permitan el funcionamiento operativo, administrativo y financiero.

Esta área permite mantener la disponibilidad necesaria de fondos para hacer frente a la serie de compromisos ante terceros y el cumplimiento de las obligaciones contraídas, así mismo, mantiene el control de los ingresos y gastos.

### **1.8.3 Créditos y Cobros**

Este departamento desarrolla la función del otorgamiento de tarjetas a potenciales clientes así como cualquier otro tipo de línea de crédito, mediante el análisis, la evaluación y las políticas de crédito determinadas por la organización. Así mismo, le compete la labor y gestión de cobranza de cuentas que presentan atrasos, principalmente en la recuperación de cuotas en mora.

### **1.8.4 Intercambio**

Este es el encargado del proceso de cobros, pagos, reclamos y liquidación de transacciones entre empresas emisoras de tarjetas de crédito a nivel local, regional e internacional como resultado del uso de tarjetas, donde se involucra el tarjetahabiente, bancos emisores, coemisores y establecimientos afiliados.

### **1.8.5 Afiliaciones**

La función principal de este departamento es la captación, afiliación, mantenimiento y servicios a establecimientos comerciales, los cuales mediante la celebración de un contrato con una empresa emisora de tarjetas de crédito están autorizados para recibir tarjetas de crédito como medio de pago por la venta o prestación de servicios.

### **1.8.6 Auditoría Interna**

Se define como un departamento independiente, establecido por la Junta Directiva o la alta dirección, como un servicio para examinar y evaluar las actividades de la empresa incluyendo cualquier área o unidad de la misma, asiste a la administración en el alcance de los objetivos, metas y vela por el cumplimiento de políticas y procedimientos.

Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. Su objetivo es ayudar a la organización a lograr y completar sus metas, a través de llevar a cabo una evaluación sistemática y bajo un alcance disciplinado, que permita analizar y mejorar la efectividad de la administración de riesgos, control y procesos.

De las definiciones de la Auditoría Interna en el Capítulo II y Capítulo V se aborda y amplía más sobre el tema de la función y participación de la Auditoría Interna.

### **1.8.7 Informática y Desarrollo**

Tiene asignado mantener el funcionamiento y control de los sistemas computarizados utilizados en las actividades de la organización, así mismo, tiene la función de mantener en buenas condiciones el equipo informática y brindar el soporte técnico en la elaboración de programas y reportes que faciliten la labor y desarrollo de las distintas áreas para garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.

### **1.8.8 Contabilidad**

Le compete a esta área la centralización, control y registro de las operaciones y transacciones realizadas por la organización, así mismo, le corresponde la preparación y elaboración de Estados Financieros e información necesaria para la toma de decisiones. Otras de las funciones principales es el velar y dar cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias a que están sujetas como persona jurídica.

### **1.8.9 Mercadeo y Ventas**

Le corresponde planificar, desarrollar, coordinar y ejecutar los programas de mercadeo con el objetivo de determinar los requerimientos y necesidades de clientes potenciales para ofrecer y brindar productos y servicios. Así también, está a cargo de crear y poner en marcha las estrategias de mercadeo ante la competencia para promover la captación de clientes directos e indirectos, así:

- a) Directos, como Tarjetahabientes y Afiliación de Establecimientos Comerciales
- b) Indirectos, Bancos Coemisores

### **1.8.10 Recursos Humanos**

Le corresponde la función de selección, contratación, capacitación y administración del recurso humano que participa en el desarrollo de las actividades de la organización, de acuerdo a las políticas establecidas y requerimientos de la administración.

## **1.9 Áreas Críticas**

En toda estructura y organización de empresas dedicadas a la actividad de emisión de tarjetas de crédito existen áreas que por su importancia, por el volumen de operaciones que ejecutan, por su particularidad y complejidad o por la falta de procedimientos y controles adecuados, son vulnerables y se ven expuestas a riesgos.

Por tales razones, dentro de estas empresas se identifican ciertas áreas críticas las cuales pueden definirse como aquellas que por su naturaleza y particularidad propia del negocio, a la importancia financiera y al sistema de controles débiles e ineficientes, están expuestas a una serie de riesgos originados por factores internos y externos, que pueden afectar la posición financiera de la empresa, la imagen pública, la calidad de los productos y servicios y la viabilidad para sobrevivir.

## **1.10 Principales Regulaciones Legales Aplicables**

Las empresas emisoras de tarjeta de crédito al igual que toda empresa establecida y domiciliada en el país están sujetas a regularizaciones legales y a los reglamentos respectivos, las que en primera instancia se regirán al Código de Comercio. En consecuencia, las empresas cuya actividad es la emisión de tarjetas de crédito, consideradas como comerciantes están regidas por las siguientes regulaciones legales:

### **1.10.1 Código de Comercio de Guatemala, Decreto 2-70**

Dentro de las disposiciones generales, este código establece la Aplicabilidad donde define, “Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos y cosas mercantiles, se regirán por las disposiciones de este Código de Comercio...”.

También se define como comerciantes, “...a quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: a) la industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios; b) la intermediación en la circulación de bienes; c) la banca, seguros y fianzas y d) las auxiliares de las anteriores”.

También define a las Sociedades Mercantiles como aquellas que están organizadas bajo forma mercantil, como la Sociedad Anónima, por lo que las empresas emisoras de tarjetas de crédito constituidas bajo esta forma mercantil se definen como las que “... tiene el capital dividido y representado por acciones”.



Así mismo, el artículo 757 del Decreto 2-70, del Congreso de la República de Guatemala, define las tarjetas de crédito, así: “Las tarjetas de crédito deberán ser expedidas a favor de personas determinadas y no serán negociables. Deberán contener el nombre de quien las expide, la firma autógrafa de la persona a cuyo favor se extienden. También deberá expresarse en ellas el territorio y plazo dentro del cual son válidas”.

#### **1.10.2 Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA), Decreto 27-92**

Norma un Impuesto al Valor Agregado sobre el sujeto pasivo del impuesto, al contribuyente, que según el artículo 2, inciso, 6) los define como “Toda persona individual o jurídica... que realice en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley”.

Dentro de otros sujetos pasivos, el Artículo 6, inciso 5, establece que son sujetos pasivos de Impuesto al Valor Agregado, las sociedades mercantiles.

#### **1.10.3 Ley del Impuesto sobre la Renta ISR, Decreto 26-92**

(Reformado por el Decreto número 18-2004 del Congreso de la República de Guatemala)

Norma un Impuesto sobre la Renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o la combinación de ambos.

#### **1.10.4 Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los Acuerdos de Paz IETAP, Decreto 19-2004.**

(Reformado por el Decreto 69-2007 del Congreso de la República de Guatemala)

Esta ley establece que están obligados al pago del impuesto las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio

nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

#### **1.10.5 Ley del Impuesto de Productos Financieros IPF, Decreto 26-95**

Esta ley norma un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, y están obligadas al pago de este impuesto las personas individuales o jurídicas el cual se generará al momento del pago o acreditamiento de intereses.

#### **1.10.6 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolos, Decreto 37-92**

Esta ley establece un impuesto del tres por ciento (3%) de Timbres Fiscales y del Papel Sellado Especial para Protocolos, sobre los documentos que contienen actos y contratos que se expresan en esta ley, así como de las tarifas específicas.

### **1.11 Otras aplicaciones**

Además de las leyes mencionadas anteriormente, en el caso particular de que las empresas emisoras de tarjetas de crédito formaran parte de un grupo financiero le aplican las regulaciones que se mencionan a continuación:

#### **1.11.1 Ley contra el Lavado de Dinero y otros Activos, Decreto 67-2001**

Esta ley norma lo relativo a prevenir, controlar, vigilar y sancionar el lavado de dinero u otros activos procedentes de la comisión de cualquier delito, establece las normas que para este efecto deberán observar las personas obligadas.

De las personas obligadas, el artículo 18, considera para los efectos de esta ley, entre otras a las entidades emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.

#### **1.11.2 Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto 58-2005**

Esta normativa tiene por objeto adoptar medidas para la prevención y represión del financiamiento del terrorismo. También define como delito de financiamiento de

terrorismo, quien por medio que fuere, directa o indirectamente, por si mismo, o por interpósita persona, en forma deliberada proporcione, proveyere, recolectare, transfiriere, entregare, adquiere, poseyere, administrare, negociare dinero o cualquier clase de bienes, con la intención de que los mismos se utilicen, o a sabiendas de que serán utilizados en todo o en parte, para el terrorismo.

### **1.11.3 Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002**

En el caso de que una empresa emisora de tarjetas de crédito sea parte de un grupo financiero, estará sujeta a la Ley de Bancos y Grupos Financieros cuyo objeto será el regular lo relativo a la creación, organización, fusión, actividades, operaciones, funcionamiento, suspensión de operaciones y liquidación de bancos y grupos financieros, según Artículo 1.

Según el Artículo 27, los grupos financieros deberán organizarse bajo el control común de una empresa controladora y estarán integrados por ésta y por dos o más empresas incluyendo las especializadas en emisión y/o administración de tarjetas de crédito.

El Artículo 36, Empresas especializadas en servicios financieros, señala que las empresas especializadas en servicios financieros, que sean parte de grupo financieros, estarán sometidas a supervisión consolidada por parte de la Superintendencia de Bancos.

Cada una de estas empresas deberá tener como objeto social exclusivo, uno o más de los siguientes:

- a) Emitir y administrar tarjetas de crédito;
- b) Realizar operaciones de arrendamiento financiero;
- c) Realizar operaciones de factoraje; o
- d) Otros que califique la Junta Monetaria, previo dictamen de la Superintendencia de Bancos.

Según Resolución JM-93-2005, Reglamento para la Administración del Riesgo Créditicio, Artículo 1 Objeto, señala que tiene por objeto normar aspectos que deben observar los bancos, las entidades fuera de plaza o entidades off shore y las empresas de un grupo financiero que otorguen financiamiento, relativos al proceso de crédito, a la información mínima de los solicitantes de financiamiento y de los deudores, y a la valuación de activos crediticios.

#### **1.11.4 Ley para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto 20-2006**

Esta ley norma, el deber de reformar instituciones tributarias a efecto que, con su modernización, se cumplan los principios de justicia y equidad, en un marco razonable de la capacidad de pago de los obligados y conforme la solidaridad de todos los habitantes del país.

## **CAPÍTULO II**

### **LA AUDITORÍA INTERNA**

#### **2.1 Definiciones**

Es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de control, contables e internos.

Desde el punto organizativo, la auditoría es la función de valoración independiente establecida en una organización para examinar y evaluar sus actividades.

Es una actividad independiente, y objetiva de aseguramiento y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la organización. Su objetivo, es ayudar a la organización a lograr y completar sus objetivos, a través de una evaluación sistemática y bajo un alcance disciplinado, que permita analizar y mejorar la efectividad de la administración de riesgos, control y procesos (24:3).

#### **2.2 Naturaleza**

Es el proceso de evaluar evidencia, realizado por un auditor interno con acción independiente y competente acerca de la información cuantificable y procedimientos de una entidad, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable, los procedimientos y políticas establecidos.

#### **2.3 Importancia de la Auditoría Interna**

La Auditoría Interna se ha orientado hacia aquellos aspectos de tipo financiero, concentrándose en la corrección de los registros contables y verificando que la información sea confiable. Sin embargo, ésta es sólo una de las áreas que se pueden considerar como básicas a cubrir por parte de la auditoría, ya que en los últimos días

la auditoría ha enfocado su función a evaluaciones más complejas, como la evaluación y gestión de riesgos, entre otros.

Por tal razón, siendo la Auditoría Interna un control de controles e instrumento de medición y evaluación, su importancia también radica en contribuir al alcance de los objetivos: a) garantizar información financiera confiable y oportuna, b) salvaguarda de los activos, c) promover la eficiencia operativa de la entidad y d) velar por el cumplimiento de objetivos, políticas, procedimientos y leyes.

## **2.4 Objetivo y Alcance**

El objetivo principal de la Auditoría Interna es asistir a la dirección de la organización como al consejo de administración en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. Con esta finalidad, les proporciona análisis, valoraciones, recomendaciones y asesoría sobre las actividades revisadas.

Dentro de los objetivos de la Auditoría Interna también incluye la promoción de un control efectivo y oportuno a un costo razonable, así como garantizar que la información sea confiable, salvaguardar los bienes de la organización, promover la eficiencia operativa y velar por el cumplimiento de las políticas y objetivos determinados por la administración.

El alcance de la Auditoría Interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno y la calidad de ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas. Dentro de los alcances se pueden mencionar los siguientes:

- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa así como los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar la información.

- Revisar los sistemas, procesos y procedimientos, para asegurar que estén de acuerdo con las políticas y objetivos establecidos por la organización.
- Revisar los medios de salvaguarda de los activos de la organización.
- Valorar la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.
- Asistir a la dirección y consejo de administración en las actividades asignadas.
- Realizar auditorías basadas en riesgos.

## **2.5 Responsabilidad y Autoridad**

El departamento de Auditoría Interna es una parte integral de la organización y funciona sometido a las políticas establecidas por la alta dirección. El objeto, responsabilidad y autoridad de este departamento deben estar definidos y limitados en un documento escrito llamado “Manual”, el cual debe ser autorizado por el consejo de administración o junta directiva según sea el caso, buscando la aceptación de la gerencia general, para obtener mayor colaboración.

El auditor interno, como responsable de dirigir este departamento deberá buscar la aprobación del Manual de Auditoría por la alta dirección, así como también su aceptación por el consejo de administración. Este manual deberá señalar claramente el objeto del departamento, especificando la autoridad en el ámbito de su trabajo, y declarar que los controles e información son responsabilidad de la administración y que no tiene responsabilidad ni autoridad sobre las actividades que audite.

La responsabilidad y el papel que desempeñe el departamento de Auditoría Interna también dependerán y estará influido por el entorno de la organización, la que variará de acuerdo a su finalidad, tamaño y estructura.

## **2.6 Independencia**

La Auditoría Interna debe ser independiente de las actividades que auditen y su trabajo debe ser libre y objetivo. La independencia permite emitir juicios imparciales y sin prejuicios, lo que es esencial para la adecuada realización de las auditorías, lo cual se alcanzará mediante un adecuado nivel dentro de la organización.

El nivel organizativo del departamento de Auditoría Interna debe ser suficiente para permitir el cumplimiento de sus responsabilidades, también debe ser responsable ante una persona de la organización con suficiente autoridad para promover la independencia y la objetividad, que es una actitud mental independiente que este departamento debe mantener en la realización de auditorías.

## **2.7 Estatus**

La auditoría interna forma parte de la estructura organizativa de una empresa y debe estar ubicada organizacionalmente a un nivel jerárquico, que le permita cumplir con los objetivos que se asignan.

De igual forma el estatus del departamento de Auditoría Interna dependerá en gran medida de su lugar en la organización y del respaldo que reciba por parte de la dirección.

La alta dirección dará respaldo y el soporte necesario al trabajo de la auditoría cuando la alta dirección hace saber a todos los niveles de la empresa que con el fin de obtener los máximos beneficios de este departamento de Auditoría Interna, se espera una total cooperación con ésta.

El estatus de éste debe ser el suficiente para asegurar un amplio alcance de cobertura de la auditoría y para que se dé la consideración adecuada a una acción efectiva de los resultados de la auditoría y a sus recomendaciones.



## **2.8 Organización**

Una adecuada organización de Auditoría Interna presupone, en primer lugar, una efectiva concepción, sujeta a principios, objetivos y exigencias de la organización.

Es importante mencionar que la organización del departamento de Auditoría Interna dependerá y será diferente por razones y aspectos particulares de la entidad para la cual es responsable, sin embargo, cuando se habla de la organización de Auditoría Interna, estará en función directa de:

- El tamaño y la naturaleza de la empresa.
- Los objetivos y las funciones que se le hayan asignado.
- El concepto de Auditoría Interna que tenga la dirección, responsable de ella.
- La responsabilidad del director, jefe o auditor de la unidad de auditoría.

Debe considerarse que la organización del departamento de Auditoría Interna, debe expresarse y apoyarse en una serie de instrumentos que le permitan desarrollar su trabajo, por lo cual entre los instrumentos se pueden mencionar:

1. El estatuto o norma básica de auditoría
2. El manual de organización y procedimientos
3. La planificación y programas de trabajo de sus actividades.

## **2.9 El Papel de la Dirección de la Organización con la Auditoría Interna**

Adicionado a la responsabilidad que tiene la administración de las empresas sobre los procedimientos y políticas emitidas, de los estados financieros y la administración, tiene un papel fundamental en la participación, trabajo y función que desempeña el departamento de Auditoría Interna, por tal razón, la dirección debe apoyar y ser partícipe del objetivo y papel de la Auditoría Interna, mediante:

**Establecimiento de políticas**

En las empresas, la política, participación y el trabajo que desarrolla el departamento de Auditoría Interna es establecida por un comité, sin embargo, en la mayoría de casos se establece por el nivel de mayor jerarquía dentro de la organización. Estas dos situaciones dependerán del tamaño y el tipo de organización donde se encuentre la Auditoría Interna.

**Fomentar su apoyo**

La dirección de una empresa que tiene un buen conocimiento del papel de la Auditoría Interna, dará el apoyo necesario al trabajo y programas, cuando hace del conocimiento a todos los niveles de la organización sobre el objeto, función y trabajo de la Auditoría Interna.

**Seguimiento de resultados**

Un aspecto muy importante en cualquier auditoría es el seguimiento de sus resultados como consecuencia de las recomendaciones emitidas, por lo tanto, es normalmente responsabilidad de la dirección la puesta en práctica de las recomendaciones de auditoría. Después, la Auditoría Interna tiene que revisar la acción tomada por la dirección para comprobar si está de acuerdo con lo que se ha hecho.

**2.10 Relación de la Auditoría Interna con otros campos**

Cualquier clase de auditoría que se realice, está relacionada en cierta medida con otras disciplinas y se basa en muchas de las técnicas de otros campos. De acuerdo a los requerimientos y necesidades de las empresas, la auditoría ha ampliado su relación con otros campos como el muestreo estadístico, informática, legislación fiscal, administración y evaluación de riesgos, entre otros, esto con el propósito de apoyar a la administración y cumplir así con su función y objetivos.

## **2.11 La Auditoría Interna en el Organigrama de la Empresa**

Como se ha mencionado, el departamento de Auditoría Interna debe ocupar un nivel adecuado en el organigrama de toda empresa con el fin de poder asegurar el cumplimiento de sus funciones y objetivos, condición indispensable garantizar la independencia del departamento.

Es necesario que ésta dependa jerárquicamente del más alto nivel jerárquico de la organización, es decir, del despacho o unidad donde se originan las políticas y se toman las decisiones de la empresa. Así mismo, el papel y función de la Auditoría Interna también vendrá dado de exactitud de sus juicios, por la efectividad y aceptación de sus recomendaciones.

## **2.12 Elementos de Trabajo de la Auditoría Interna**

Los elementos de trabajo del departamento de Auditoría Interna se refieren básicamente a la forma como va a desarrollar el trabajo asignado y las actividades que están implicadas (18:56). A continuación se presenta la clasificación de los elementos de la auditoría interna:

### **2.12.1 Cumplimiento**

El cumplimiento de la auditoría se refiere a la atención con que son cumplidas o seguidas las políticas, procedimiento, prácticas de negocios, principios contables, leyes y regulaciones de gobierno. La clasificación de las principales actividades de cumplimiento son:

#### **Principios contables**

Se espera que el departamento de Auditoría Interna tenga conocimiento de los principios contables y determine que en éstos se base el sistema contable. La Auditoría Interna siendo parte del sistema de control interno asegura que los principios o normas contables han sido aplicados en todas las operaciones principalmente en la elaboración de los estados financieros.

### **Políticas y procedimientos**

Adicionalmente a los objetivos, existen las políticas y procedimientos emitidos y establecidos por la dirección, de las cuales la Auditoría Interna realiza un importante servicio a las empresas, que consiste en revisar todas las actividades y asegurando que las políticas y procedimientos establecidos han sido recibidos, comprendidos y observados por todos los niveles de la organización con el propósito de cumplir y alcanzar las metas establecidas.

### **Requerimientos de gobierno**

En la actualidad existe una variedad de requerimientos del gobierno hacia los negocios, adicionalmente a los requisitos impuestos sobre sociedades, seguridad social y legislación los cuales son emitidos y revisados continuamente por el propio gobierno o sus entidades.

Por tal razón, de acuerdo a los requerimientos de gobierno, la Auditoría Interna debe orientarse a asegurar que las empresas cumplen con dichos requerimientos con el objetivo de evitar infracciones por el incumplimiento de tales requerimientos.

#### **2.12.2 Verificación**

Una de las responsabilidades más importantes de la Auditoría Interna es la función de verificación, mediante la cual este departamento complementa de forma, más adecuada y eficiente las funciones de verificación de los registros, procesos, operaciones y procedimientos a un costo razonable.

#### **2.12.3 Evaluación**

La evaluación es otra de las funciones bajo la responsabilidad de la Auditoría Interna, la cual es especialmente importante con relación con el control interno, por lo que la Auditoría Interna deberá revisar especialmente el sistema de control y estar seguro de que es adecuado y se mantiene tal y como espera la dirección.

En la actualidad, la evaluación, es uno de los elementos de trabajo de la Auditoría Interna que ha evolucionado grandemente, ya que este elemento ha llevado a que la Auditoría Interna enfoque su función y trabajo a los riesgos que puede afectar el desarrollo de la organización.

### **2.13 Guías de Auditoría Interna**

El instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA), consciente de la necesidad de contar con guías que permitan a los profesionales de la Contaduría Pública que se desenvuelvan en el ámbito de la Auditoría Interna y desarrollar adecuadamente su trabajo, creó la Comisión de Auditoría Interna, cuyo objetivo constituyó la emisión de guías, las cuales se pretende sean directrices para el Auditor que se desempeña en Auditoría Interna (21:4).

En este sentido, se hace un resumen de las guías más relevantes y relacionadas con los Conceptos Básicos y Objetivos de la Auditoría Interna, La Practica Profesional, la Administración del Departamento y El Informe, así:

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

En esta guía se conceptualiza y define:

- a) La clasificación de la auditoría de acuerdo a la posición del auditor y su objetivo.
- b) La Importancia.
- c) Objetivos que persigue la Auditoría Interna tales como garantizar información financiera confiable y oportuna, salvaguarda de los activos, promover la eficiencia operativa de la entidad y cumplimiento de objetivos, políticas, procedimientos y leyes.
- d) Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna como la independencia, el conocimiento técnico y capacidad Profesional, alcance del trabajo, realización del trabajo de Auditoría y administración del departamento de Auditoría Interna.

### **2.13.2 Guía No. 2, Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna**

El objeto de esta guía es orientar al Auditor Interno para realizar su trabajo con libertad, independencia y objetividad, así mismo, estas guías establecen la responsabilidad que tiene el departamento de Auditoría Interna dentro de la organización, las cuales comprenden:

#### *Guía 1, Independencia de las Actividades que se auditan.*

- Nivel Organizacional  
El departamento de Auditoría Interna debe estar ubicado adecuadamente para que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades y así lograr sus objetivos.
- Objetividad  
El trabajo de Auditoría Interna debe efectuarse con objetividad. Al realizar cada trabajo, los auditores internos deben mantener una actitud mental positiva y objetiva y no permitir influencias por juicios de otras personas.

#### *Guía 2, 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.

- El Departamento de Auditoría Interna
  - Reclutamiento del Personal  
El auditor interno al reclutar personal subordinado debe obtener una seguridad razonable de las capacidades y habilidades de cada auditor con el objetivo de realizar adecuadamente las auditorías.
  - Conocimientos, Experiencias y Disciplinas  
El personal de Auditoría Interna debe poseer conocimientos, experiencias y disciplinas para realizar el trabajo, y habilidad para aplicar los procedimientos

y técnicas de auditoría. De acuerdo con el alcance del trabajo, el auditor puede emplear consultores especialistas en las disciplinas necesarias para cumplir con las responsabilidades de auditoría.

➤ Supervisión

El auditor interno es responsable de las asignaciones de Auditoría Interna, por lo tanto, debe ejercer una adecuada supervisión desde la planeación hasta la realización del trabajo de auditoría.

• El Auditor Interno

➤ Cumplimiento de las Normas de Conducta

Los auditores internos deben cumplir con las normas generales personales de conducta y apegarse a las normas de ética para graduados de contaduría pública y auditoría.

➤ Conocimientos y Experiencias

Los auditores internos deben tener conocimientos y experiencias tales como:

- Habilidad para la aplicación de normas, técnicas y procedimientos de auditoría al desarrollar su trabajo.
- Habilidad en la aplicación de principios y técnicas contables al manejar registros e informes financieros.
- Experiencias en procedimientos administrativos para identificar y evaluar las desviaciones en la estructura del control interno.
- Preparación suficiente en las áreas de contabilidad, economía, leyes, impuestos, finanzas, procesamiento electrónico de datos y administración, para detectar problemas y recomendar soluciones.

➤ Relaciones Humanas y Comunicación

Los auditores internos deben mantener relaciones satisfactorias con los auditados y tener habilidad para comunicarse tanto oral como por escrito y

transmitir clara y efectivamente los objetivos de auditoría, evaluaciones, conclusiones y recomendaciones.

➤ **Desarrollo Profesional Continuo**

Los auditores internos son responsables de continuar su desarrollo profesional.

➤ **Debido cuidado Profesional**

Los auditores internos al efectuar sus auditorías, deben contar con el debido cuidado profesional, que requiere el empleo de sus conocimientos y experiencias en forma objetiva.

*Guía 3, Alcance del Trabajo*

- El alcance de la Auditoría Interna debe incluir la revisión y la evaluación de la estructura del control interno, para determinar si el mismo es efectivo y eficiente.
  
- **Confiabilidad e Integridad de la Información**  
El sistema de información proporciona datos que sirven para la toma de decisiones y para medir el control de las operaciones. Los auditores internos deben examinar los sistemas de información y verificar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y que ésta sea oportuna.
  
- **Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos**  
La gerencia es responsable del establecimiento de sistemas diseñados para asegurar el cumplimiento de políticas, procedimientos, leyes y reglamentos y es responsabilidad de los auditores internos revisar y determinar si los sistemas son adecuados y efectivos y si las áreas auditadas están cumpliendo con los requerimientos apropiados.



- **Salvaguarda de los Activos**  
Los auditores internos deben revisar la existencia y propiedad de los activos, utilizando los procedimientos más adecuados, deben revisar que los métodos de salvaguarda sean apropiados para proteger o contrarrestar cualquier riesgo.
- **Uso Económico y Eficiente de Recursos**  
Los auditores internos deben evaluar si el empleo de los recursos mediante estándares de operaciones establecidos por la administración, se realizan en forma económica y eficiente.

*Guía No. 4, Realización del Trabajo de Auditoría*

- **Planeación de la auditoría**  
El auditor interno es responsable de planear y realizar cada una de las auditorías, las cuales deberán ser documentadas.
- **Examen y Evaluación de la Información**  
El auditor interno debe obtener, analizar, interpretar y documentar la información para apoyar los resultados de la auditoría.
- **Comunicación de los Resultados**  
Los auditores internos deben informar los resultados del trabajo de auditoría:
  - Emitir un informe por escrito firmado al terminar la auditoría. Puede emitir parcialmente informes por escrito o verbales, formal como informalmente.
  - Discutir las conclusiones y recomendaciones con la administración antes de emitir su informe final.
  - Los informes presentarán el propósito, alcance y resultados de la auditoría
  - Los informes deben incluir recomendaciones para mejorar, reconocer el trabajo satisfactorio y las medidas correctivas.

- Los puntos de vista de los auditados respecto a las conclusiones y recomendaciones pueden ser incluidas en el informe de auditoría.
- Seguimientos  
Se debe hacer seguimiento para cerciorarse de que se tomarán las medidas apropiadas sobre los hallazgos reportados.

*Guía No. 5, Administración del Departamento de Auditoría Interna*

- El auditor interno es responsable que el departamento esté apropiadamente administrado, a efecto de que:
  - El trabajo de auditoría cumpla con los propósitos generales.
  - Los recursos sean empleados eficiente y eficazmente.
  - El trabajo de auditoría se realice de acuerdo con las Guías para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.
- Propósito, Autoridad y Responsabilidad  
El auditor interno deberá elaborar una declaración de propósitos, autoridad y responsabilidad del departamento de Auditoría Interna y obtener la aprobación de la gerencia y la aceptación del consejo de administración del documento formal escrito llamado (Manual de Organización) de Auditoría Interna.
- Planeación  
El auditor interno deberá establecer los planes correspondientes para cumplir con las responsabilidades del departamento de Auditoría Interna.

El proceso de planeación comprende el establecer:

- Metas
- Programa de Trabajo de auditoría
- Planes de contratación de personal y presupuesto financiero
- Informes de actividades

- **Políticas y Procedimientos**  
El auditor interno deberá proporcionar por escrito políticas y procedimientos necesarios para guiar al personal de auditoría.
- **Administración y Desarrollo del Personal**  
El auditor interno deberá establecer un programa para selección y desarrollo de los recursos humanos del departamento de Auditoría Interna.
- **Audidores Externos**  
El auditor interno deberá coordinar el trabajo de Auditoría Interna y externa para asegurar la adecuada cobertura y para minimizar duplicidad de esfuerzos.
- **Control de Calidad**  
El auditor interno deberá establecer y mantener un programa de control de calidad que permita evaluar las operaciones del departamento de Auditoría Interna.

### **2.13.3 Guía No. 3, Metodología en 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.
- En la realización de una Auditoría Interna la metodología de trabajo debe incluir como mínimo los siguientes pasos:
  - **Conocimiento de la entidad**  
Debe tener 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 y contable y las principales leyes y reglamentación que inciden en la misma.

- Familiarización con los ciclos y/o funciones a auditar. Para desarrollar este paso debe utilizarse los siguientes métodos o una combinación de los mismos:
  - Narrativa
  - Cuestionarios
  - Flujogramas

- Verificación del cumplimiento

El objetivo de este paso es analizar la información obtenida y examinar la documentación correspondiente, para evaluar la eficiencia y efectividad del ciclo y función a auditar.

La principal herramienta en la realización de este paso son las pruebas de cumplimiento, pero también podrán utilizarse sustantivas y/o de doble propósito

- Resumen de deficiencias

Este paso debe incluir la descripción del problema y los riesgos derivados del mismo, los comentarios del personal involucrado en el problema y una recomendación específica.

- Responsabilidad del Auditor Interno

La responsabilidad del auditor interno consiste en informar sobre los problemas detectados y sugerir posibles soluciones.

- Procedimientos Iniciales

Al actuar como auditor interno, prestando servicios en forma independiente, los procedimientos iniciales más importantes son: La Propuesta de servicios profesionales de Auditoría Interna y La Carta de convenio.

- Carta de Autorización

Cuando el auditor interno actúe en forma dependiente, debe contar con una carta de autorización de la administración para efectuar su examen.

- 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.

- Procedimientos Básicos de Auditoría Interna

Los procedimientos básicos que debe observarse en la realización de una auditoría son:

- Planeación
- Métodos para evaluación de las funciones a auditar
- Programa de trabajo
- Pruebas de cumplimiento y Pruebas sustantivas
- Pruebas de doble propósito

- Planeación de la Auditoría

La planeación de una Auditoría Interna consiste en el desarrollo de una estrategia general para la conducción del trabajo y la determinación de la oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

#### Objetivo

El objetivo de la planeación es administrar adecuadamente la ejecución de la auditoría a realizar, así como determinar el alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

#### Estimación de Tiempo

Consisten en estimar el tiempo en horas hombre que será necesario para la realización del trabajo de campo y gabinete, desde la planeación hasta la entrega del informe.

#### Asignación de Personal

Consiste en asignar las personas que participarán en el desarrollo de la auditoría, considerando los aspectos, el alcance de trabajo a realizar y experiencias del personal.

#### Distribución del Trabajo

Consiste en asignar a cada persona los procedimientos de auditoría a realizar, de acuerdo al nivel de experiencia.

#### Supervisión

La supervisión consiste en dirigir el trabajo de los auxiliares para lograr los objetivos del examen y determinar si se logran los mismos.

#### ➤ Métodos para la Evaluación de las Funciones a Auditar

Son los métodos que en forma individual o combinada deben utilizarse, para tener conocimiento del funcionamiento de la estructura de control interno de una entidad e identificar las deficiencias de la misma.

#### Narrativa

Es el método mediante el cual el auditor interno describe una o varias funciones de la estructura de control interno de una entidad.

#### Cuestionario

Es el método mediante el cual, el auditor interno por medio de cuestionarios preestablecidos, entrevista al personal responsable de la realización de una o varias funciones.

#### Flujograma

Es el método mediante el cual el auditor interno describe gráficamente el origen, desarrollo y fin de una o varias funciones.

➤ Programa de Trabajo

El programa es la representación escrita de los objetivos de Auditoría Interna que se persiguen y de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse según las circunstancias específicas de la entidad a auditar.

Responsabilidad

Los programas deben ser el resultado del proceso de planeación de la auditoría y se dividen en generales y específicos. Los programas generales deben ser preparados por el auditor interno, sin embargo, pueden ser preparados por el personal que esté a cargo directamente del trabajo de campo y deben ser aprobados por el auditor interno.

Objetivos

Los objetivos de los programas de trabajo son:

- Coordinar y controlar el desarrollo del trabajo.
- Indicar los procedimientos de auditoría a efectuar.
- Tener un registro escrito en los papeles de trabajo, de que el mismo se cumplió según lo estipulado en la planeación, incluyendo las razones de las modificaciones si la hubiere.

Forma y Contenido

Los programas de trabajo deben ser suficientemente detallados para evitar confusiones.

Los programas de auditoría, generales y específicos deben incluir como mínimo lo siguiente:

- Objetivos
- Procedimientos a aplicar
- Nombre de quien realiza el trabajo
- Fecha de realización
- Referencia a papeles de trabajo

- Pruebas de Cumplimiento  
El objetivo es verificar la existencia y efectividad de las políticas y procedimientos que tiene establecidos la administración de una entidad.
- Pruebas Sustantivas  
El objetivo de estas pruebas es verificar la validez, exactitud e integridad de los saldos y transacciones que componen los estados financieros, para garantizar que la información utilizada por la administración es confiable.
- Pruebas de Doble Propósito  
Son aquellas que se han planeado específicamente para proveer información directa sobre aspectos tanto de cumplimiento como sustantivos.
- Papeles de Trabajo  
Los papeles de trabajo son los registros llevados por el auditor sobre los procedimientos seguidos, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a que se ha llegado durante el desarrollo de su examen, de acuerdo con las guías para la práctica profesional de la Auditoría Interna.
- Objetivos
  - Proporcionar evidencia del trabajo realizado constituyendo el soporte del informe del auditor interno.
  - Servir de guía y fuente de información en exámenes subsecuentes.
- Clasificación  
Al efectuar su revisión el auditor interno prepara una serie de papeles de trabajo los cuales se clasifican así:
  - Archivo Permanente
  - Archivo Continuo
- Contenido  
Los papeles de trabajo varían de acuerdo con las circunstancias específicas de cada auditoría.



➤ Custodia y Propiedad

Los papeles de trabajo deben estar protegidos tanto durante como después de finalizada la auditoría, los mismos, deben ser custodiados por el auditor interno.

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

- El director de Auditoría Interna

El director es responsable por la apropiada administración del departamento en lo que respecta a:

- Que el trabajo de auditoría cumpla con los propósitos generales y las responsabilidades aprobadas por la administración y aceptadas por el consejo de administración.
- Que los recursos del departamento de Auditoría Interna sean utilizados de manera eficiente y efectiva.
- Que el trabajo de auditoría se apegue a los Estándares para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.

- Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El director de Auditoría Interna es responsable por obtener la aprobación de la administración de un documento escrito formal (Manual) para el departamento de Auditoría Interna.

- Alcance y Aplicación

El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de Auditoría Interna debe documentarse por escrito y divulgarse a todos los niveles de la organización.

- Planeación

El director de Auditoría Interna debe establecer planes para llevar a cabo las responsabilidades del departamento de Auditoría Interna, los cuales deben ser

consistentes con el manual del departamento y con las metas de la organización.

El proceso de planeación involucra el establecer:

- Metas
- Esquema de trabajo de auditoría
- Planeación del personal y presupuesto financiero
- Reportes de actividades

➤ Alcance y Aplicación

Al alcance del plan de actividades del departamento de Auditoría Interna está determinado por:

- La posición del departamento dentro de la estructura de la organización
- El propósito, autoridad y responsabilidad asignadas
- La asignación de recursos.

• Políticas y Procedimientos

El director de Auditoría Interna debe auxiliarse de políticas y procedimientos, por escrito, que oriente al personal de auditoría.

➤ Alcance y Aplicación

El departamento de Auditoría Interna forma parte integral de la organización y funciona bajo las políticas establecidas por la Dirección y Consejo de Administración.

• Administración y Desarrollo de Personal

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

➤ Alcance y Aplicación

La calidad de la ejecución de la responsabilidad asignada y el logro de los objetivos del departamento de Auditoría Interna depende de la calidad del personal, de su solvencia moral, económica e intelectual.

La reputación del departamento de Auditoría Interna debe caracterizarse por:

- Su liderazgo, credibilidad y profesionalismo.
- Ser un departamento de apoyo permanente para todos los niveles de la organización.
- Su imparcialidad, su espíritu permanente de servicio y su capacidad en materia de control.

- **Audidores Externos**

El director de Auditoría Interna debe coordinar los esfuerzos de Auditoría Interna y Externa a efecto de asegurar una adecuada cobertura de auditoría y minimizar así la duplicación de esfuerzos.

- **Control de Calidad**

El director de Auditoría Interna debe establecer y mantener un programa de control de calidad para evaluar las operaciones de su departamento. El propósito es el de asegurar que el trabajo de auditoría sea conforme a los estándares del manual de Auditoría Interna y con otros aplicables.

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

- **Propósito del Informe**

Los informes constituyen los documentos en base a los cuales el personal de la organización prepara planes de acciones, adoptar medidas correctivas sobre su contenido y así mejorar la eficiencia, economía y efectividad de la responsabilidad asignada.

El informe de auditoría

- a) **Establece conclusiones basadas en la auditoría**

El informe resume la evidencia obtenida durante la auditoría, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final de auditoría.

b) Reporta condiciones

El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requiere mejoras, el auditor debe asegurarse que el informe sea visto como una herramienta que sirva a la administración para conocer sus operaciones y evaluar su ejecución.

c) Constituye el marco de referencia de acción administrativa

Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración.

- Responsabilidad en la Presentación de Informes

Los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna establecen en la norma relativa a comunicación de los resultados, lo siguiente: Los auditores internos deben reportar los resultados de sus trabajos de auditoría.

- Estructura del Informe

Las normas relativas a la estructura del informe debe incluirse en el Manual de Auditoría Interna y debe contener como mínimo:

- Fecha
- Destinatario
- Introducción
- Antecedentes
- Resumen de aspectos importantes
- Presentación de aspectos individuales
- Párrafo final y firma
- Distribución

- Seguimiento

La Norma para la Práctica Profesional 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”

La responsabilidad del auditor no desaparece hasta que se haya verificado que se han llevado a cabo las acciones recomendadas por la dirección. Los programas de trabajo del departamento de Auditoría Interna debe especificar tiempos para efectuar auditorias de seguimiento y, para cada trabajo de seguimiento, debe emitirse un informe.

- Control de Calidad para la Preparación de un Informe de Auditoría Interna
  - Preparación de Hallazgos
    - Determinar si existe suficiente soporte que garantice el hallazgo.
    - Asegurarse que estén considerados las causas y efectos
  - Preparación del primer resumen de observaciones
    - Revisar que los hallazgos hayan sido adecuadamente preparados.
    - Asegurarse que las cifras y otras aseveraciones o hechos estén cruzados contra papeles de trabajo.
    - Asegurarse que exista evidencia suficiente para soportar la expresión de una opinión.
  - Discusión con la Administración
    - Determinar si la administración fue prevenida del problema y si ha tomado acciones correctivas.
    - Determinar si la administración tiene en mente corregir las situaciones que le han sido planteadas.
    - Asegurarse que la administración tenga conocimiento de todos los aspectos relevantes contenidos en el informe.
  - Preparación del Informe Preliminar
    - Asegurarse que se haya llevado a cabo todas las recomendaciones de cambio presentadas en el primer borrador.

- Asegurarse que las recomendaciones estén basadas en condiciones y causas establecidas en los hallazgos.
  - Cerciorarse que los puntos de vista de la administración hayan sido captados y presentados de manera correcta.
- **Discusión del Informe**
- Procurar la obtención de acuerdo sobre cualquier punto de diferencia.
  - Considerar cualquier sugerencia de cambio al contenido del informe, incluyendo redacción específica.
  - Obtener de la administración sus planes sobre acciones correctivas para el correspondiente seguimiento.
- **Emisión del Informe Final**
- Asegurar que los cambios finales estén acordes con lo discutido en la presentación del informe.
  - Revisar que el informe tenga una presentación balanceada, incluyendo comentarios positivos sobre los resultados de la auditoría en donde sea posible.
  - Dar una lectura final al informe para revisar su contenido, claridad, consistencia y cumplimiento con estándares profesionales.

## **2.14 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

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 la organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Las actividades de Auditoría Interna son ejercidas en diversos campos dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la Auditoría Interna en cada campo, 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.

### **2.14.1 Propósitos de las Normas**

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna.
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 las mejoras 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 Implementación.

Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de Auditoría Interna.

Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de las actividades de Auditoría Interna y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Las Normas de Implementación se aplican a determinados tipos de trabajo.

Entre las principales normas que enmarcan el ejercicio profesional de la Auditoría Interna se mencionan las siguientes:

### **2.15.2 Normas Sobre Atributos**

#### **1000 – Propósito, 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.

**1100 – Independencia y Objetividad**

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

**1110 – Independencia de la Organización**

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico dentro de la organización que permita a la actividad de Auditoría Interna cumplir con sus responsabilidades.

**1120 – Objetividad Individual**

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial, neutral y evitar conflictos de intereses.

**1130 – Impedimentos a la Independencia u Objetividad**

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.

**1200 – Pericia y Debido Cuidado Profesional****1210 – Pericia**

Los auditores internos como la actividad de la Auditoría Interna, colectivamente, deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales.

**1220 – Debido Cuidado Profesional**

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica inhabilidad.



**1230 – Desarrollo Profesional Continuado**

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

**1300 – Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento.**

El director ejecutivo de Auditoría Interna 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. Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de Auditoría Interna a añadir valor y a mantener las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de Auditoría Interna cumple con las Normas y el Código de Ética.

**1310 – Evaluaciones del Programa de Calidad**

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.

**1320 – Reporte sobre el Programa de Calidad**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al consejo.

**1330 – Utilización de “Realizado de Acuerdo con las Normas”**

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son “realizadas de acuerdo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”. Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evoluciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de Auditoría Interna cumple con las Normas.

**1340 – Declaración de Incumplimiento**

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 el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de Auditoría Interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

**2.15.3 Normas Sobre Desempeño****2000 - Administración de la Actividad de Auditoría Interna**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe gestionar efectivamente la actividad de Auditoría Interna para asegurar que añada valor a la organización.

**2010 – Planificación**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de las actividades de la Auditoría Interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

**2010.A1** – El plan de trabajo de la actividad de Auditoría Interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente.

**2020 – Comunicación y Aprobación**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de Auditoría Interna, incluyendo los cambios provisionales, significativos, a la alta dirección y al consejo para la adecuada revisión y aprobación. El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

**2030 – Administración de Recursos**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe asegurar que los recursos de Auditoría Interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.

**2040 – Políticas y Procedimientos**

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de Auditoría Interna.

**2050 – Coordinación**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicidad de esfuerzos.

**2060 – Informe al Consejo y a la Dirección Superior**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe 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 riesgos relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el consejo y la alta dirección.

**2110 – 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.

**2110 – Gestión de Riesgos**

La actividad de Auditoría Interna debe 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.

**2110.A1** – La actividad de Auditoría Interna debe supervisar y evaluar la eficiencia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

**2110.A2** – La actividad de Auditoría Interna debe evaluar las exposiciones a riesgos referidos a gobierno, operaciones y sistema 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.

**2110.C1** – 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.

**2110.C2** – Los auditores internos deben 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.

## **2120 – Control**

La actividad de Auditoría Interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de éstos y promoviendo la mejora continua.

**2120.A1** – Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de Auditoría Interna debe evaluar la adecuada y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir 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.

**2120.C3** – Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgos significativas en la organización.

### **2130 – Gobierno**

La actividad de Auditoría Interna debe evaluar y hacer 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 riesgos y control a las áreas adecuadas de la organización.
- Coordinar eficazmente las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración y los auditores internos y externos y la dirección.

### **2200 – 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.

#### **2201 – Consideraciones sobre Planificación**

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, 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.

**2201.A1** – Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

### **2210 – Objetivos del Trabajo**

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

**2210.A1** – 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.

**2210.A2** – El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

**2210.C1** – Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgos, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

**2220 – Alcance del Trabajo**

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

**2220.A1** – El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

**2220.C1** – 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.

**2230 - Asignación de Recursos para 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 área, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

**2240 – Programa de Trabajo**

Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados.

**2240.A1** – 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 implementación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

**2300 – Desempeño del Trabajo**

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

**2310 – Identificación de la Información**

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

**2320 – Análisis y Evaluación**

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

**2330 – Registro de la Información**

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

**2330.A2** – El director ejecutivo de Auditoría Interna debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos.

**2330.C1** – El director ejecutivo de Auditoría Interna debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros del trabajo y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas.

**2340 – Supervisión del Trabajo**

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

**2400 – Comunicación de Resultados**

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

**2410 – Criterios para la Comunicación**

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



**2410.A1** – La comunicación final de los resultados del trabajo deben incluir si corresponde, la opinión general y/o conclusiones del auditor interno.

**2410.A2** – Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.

**2410.A3** – Cuando se envíen resultados de un trabajo a partes ajenas a la organización, la comunicación debe incluir las limitaciones a la distribución y uso de los resultados.

#### **2420 – Calidad de la Comunicación**

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

#### **2421 – Errores y Omisiones**

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

#### **2430 – 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

#### **2440 – Difusión de Resultados**

El director ejecutivo de Auditoría Interna debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

**2440.A1** – El director ejecutivo de Auditoría Interna es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

**2440.A2** – A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el director ejecutivo de Auditoría Interna debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

#### **2500 – Supervisión del Progreso**

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

**2500.A1** – El director ejecutivo de Auditoría Interna 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.

#### **2600 – Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección**

Cuando el director ejecutivo de Auditoría Interna 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 director ejecutivo de Auditoría Interna y la alta dirección deben informar esta situación al consejo para su resolución.

### **2.15 Cambios en el Papel de la Auditoría Interna**

De acuerdo a estudios realizados y experiencias sobre la función del departamento de Auditoría Interna, han demostrado que ha progresado notablemente en la extensión

de su alcance, organización, métodos e informes y modelos de conducta, por tales razones, ha acrecentado de esta forma el estatus y papel de este departamento, por lo tanto, a continuación se mencionan algunos cambios que ha presentado la Auditoría Interna:

### **Alcance**

- a) El uso de procesos electrónicos y sistemas de información de las empresas.
- b) El incremento de tiempo dedicado a auditorías o revisiones especiales.
- c) El incremento de su función asesora y apoyo en el desarrollo de las organizaciones.

### **Organización**

- a) Los consejos de administración que han interesado por la creación de comités de auditoría.
- b) Actualmente hay más empresas que confían en la titulación profesional y experiencia del personal de Auditoría Interna para el empleo de personal en las distintas áreas de la organización.
- c) En cada organización existe un notable incremento del número de auditores.
- d) Se ha incrementado el uso de programas de entrenamiento y capacitaciones para el personal del departamento de Auditoría Interna.
- e) Dentro de las organizaciones el auditor interno o gerente de auditoría son los ejecutivos de más alto rango.
- f) La Auditoría Interna es tomada en cuenta para la toma de decisiones y para la formulación de políticas.

### **Métodos e informes**

- a) La mayor fuente de los programas de auditoría utilizados se desarrollan dentro del mismo departamento, de acuerdo a las experiencias y conocimientos adquiridos.

- b) Se utilizan métodos o procedimientos específicos y propios del departamento de Auditoría Interna para evaluar aspectos especiales, propios del negocio o de gran envergadura como la evaluación de riesgos.
- c) Los diagramas de flujo, narrativas, cuestionarios, matrices de riesgos son técnicas y procedimientos comúnmente utilizados.
- d) Los resultados de la auditoría son comunicados y discutidos con las áreas auditadas.
- e) Al enfoque moderno de auditoría, se ha incorporado incluso el uso simultáneo de métodos e informes estándar y de costumbre.
- f) Las observaciones incluidas en los informes de auditoría son tomadas en consideración como procedimientos a implementar.
- g) Los informes son discutidos y comunicados a la más alta jerarquía de la organización.

#### **Modelos de conducta**

- a) La mayor parte de gerentes de auditoría animan a su personal a cultivar relaciones amistosas de trabajo y apoyo a las personas auditadas.
- b) El auditor mantiene una alta responsabilidad en su función.
- c) El departamento de Auditoría Interna mantiene una buena integridad del personal.
- d) La Auditoría Interna mantiene una independencia en el desarrollo de sus actividades.
- e) El departamento de Auditoría Interna se presenta como un modelo de departamento a seguir dentro de la organización.

#### **Planes futuros**

- a) La Auditoría Interna participa en los cambios sustanciales y planes de la empresa.

- b) El departamento de Auditoría Interna recibe mayor reconocimiento y apoyo de la dirección para el desarrollo de sus actividades y objetivos.
- c) El departamento de Auditoría Interna es considerado y se toma como parte fundamental de la estructura organizativa de las entidades.

## **CAPÍTULO III**

### **GENERALIDADES DEL RIESGO**

#### **3.1 Definiciones**

Partiendo del término de riesgos se puede conceptualizar como la amenaza o proximidad de daño, la posibilidad de que un peligro pueda llegar a materializarse.

Una definición técnica de riesgos sería “Todo aquel evento que altere negativamente la vida, la libertad, la salud y el patrimonio de la persona como tal, o como empresa”. (15:1); es la probabilidad que se presente un nivel de consecuencias económicas, sociales o ambientales en su sitio particular y durante un período de tiempo definidos.

En el contexto de los negocios, el riesgo se define como los factores, eventos o exposiciones, internas y externas que amenazan el logro de los objetivos.

El riesgo de auditoría, es la posibilidad de que ni los procedimientos, los sistemas de control ni los propios auditores no logren, inadvertidamente, detectar errores e irregularidades aun cuando éstos existan.

El riesgo es el costo o valor de las pérdidas que puede sufrir una organización, como consecuencia de eventos no deseables denominados amenazas o causas del riesgo

Es la exposición a la posibilidad de enfrentar pérdidas, lesiones o retrasos, como consecuencias de alcanzar un curso de acción particular, por lo que el riesgo se asocia con la probabilidad de que algo suceda.

En términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que podrían ejercer un efecto adverso en los objetivos y metas de una organización.

### **3.2 Orígenes**

Partiendo del concepto de riesgos, a través de la historia éstos han evolucionado al lado del hombre y han sido parte de sus actividades ya que éstos se originan de relacionar la amenaza con la vulnerabilidad de los elementos expuestos, por lo cual, lo ha obligado a buscar los métodos necesarios de como identificar, analizar y gestionar dichos riesgos.

Actualmente, la naturaleza y las implicaciones del concepto de riesgo ha cambiado y ampliado para incorporarse como un componente clave de la administración de toda empresa, debido a que éstos no pueden minimizarse a cero. Aquellos a cargo de administrar y gestionar los riesgos de las empresas ya no se dedican a comprar seguros para recuperar las pérdidas posibles, sino a desarrollar prácticas y procedimientos que apoyen la gestión de la administración tanto para la evaluación, análisis y prevención de riesgos.

### **3.3 Clases de riesgos**

Los riesgos de acuerdo a su origen se pueden clasificar en:

**Riesgos Naturales:** riesgos ocasionados por la propia naturaleza, los cuales pueden minimizarse sus efectos cuando se aplican reglas de seguridad, preventivas, adecuadas y eficientes (Planes de Contingencia).

**Riesgos Humanos:** riesgos ocasionados por el hombre contra el propio hombre, los que además de prevenirse pueden minimizarse cuando la idea de medidas de seguridad se pone como política prioritaria o como procedimientos de control.

**Riesgos Tecnológicos:** riesgos ocasionados por la tecnología a medida que ésta se desarrolla, que al igual que los riesgos humanos pueden prevenirse cuando se establecen como políticas, medidas de seguridad o procedimientos de control.

**Riesgo Operacional:** riesgo de pérdidas resultante por fallas en los procesos y controles internos, humanos, de sistemas o por factores internos y externos.

De acuerdo a su análisis los riesgos pueden clasificarse en:

**Riesgo Aceptable:** Posibles consecuencias sociales, económicas y ambientales que una sociedad o un segmento de la misma asume o tolera. Es el nivel de probabilidad de una consecuencia dentro de un período de tiempo, que se considera admisible para determinar las mínimas exigencias o requisitos de seguridad.

**Riesgo Neto o Residual:** El “riesgo neto o residual” resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de estos riesgos.

### **3.4 Causas y Componentes del Riesgo**

#### **3.4.1 Causas del Riesgo (Amenazas)**

Se refieren a los medios, circunstancias y agentes que generan riesgos. Una causa puede generar más de un tipo de riesgo.

#### **3.4.2 Componentes del Riesgo**

Partiendo de que el riesgo es la combinación entre la probabilidad de ocurrencia y las consecuencias de un determinado evento, el riesgo tiene dos componentes:

La probabilidad de ocurrencia ( **P** ) de la causa de riesgo o amenaza.

El impacto o Costo ( **C** ) que la ocurrencia de la causa de riesgo o amenaza que podría generar, expresado generalmente en términos monetarios.

Entonces, se concluye que el riesgo es igual a:  $\text{Riesgo} = P * C$



### **3.5 Riesgos Organizacionales**

Gran parte del riesgo es inherente a la naturaleza de los negocios de las empresas, esta parte no puede ser eliminada, solamente puede reducirse mediante acciones y medidas de control, y por consiguiente, su manejo es una parte natural del éxito de los negocios.

En el contexto de objetivos y metas, el riesgo se entiende como la incertidumbre que existe en su consecución. En cualquier tipo de organización, sea pública o privada, con fines de lucro o sin ellos, los administradores hacen planes y toman decisiones sobre cómo utilizar sus recursos y activos para alcanzar objetivos y metas en un entorno de incertidumbre.

### **3.6 Objetivos Organizacionales**

El establecimiento de objetivos puede ser un proceso muy estructurado o, por el contrario, informal. Los objetivos pueden estar claramente identificados o estar implícitos, los cuales junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la entidad y de las oportunidades y amenazas del entorno, llevan a definir una estrategia adecuada para una evaluación de riesgos.

Al establecer los objetivos por actividad y procesos, pueden identificarse los factores críticos de éxito así como los factores que dan origen a los riesgos que impiden el alcance de los objetivos.

Por lo anterior, el establecimiento y conocimiento de los objetivos permite identificar los criterios y métodos para identificar y analizar los riesgos.

#### **3.6.1 Las diferentes categorías de objetivos**

A pesar de su diversidad, los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías, los cuales deben conocerse y tenerlos presente previo a una evaluación de riesgos:

**a) Objetivos relacionados con las operaciones**

Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización los cuales varían en función de la elección de la dirección.

Estos objetivos están basados en mayor medida en las prioridades, juicios y el estilo de la gerencia y varían de modo significativo de una entidad a otra, debido a las diferentes personas que dirigen a las organizaciones o de acuerdo al tipo de actividad que desarrollen.

Por tal razón, los objetivos relacionados con las operaciones son los que reflejan el entorno empresarial y económico en que se desenvuelve la entidad.

**b) Objetivos relacionados con la información financiera**

Se refieren a la preparación de los estados financieros fiables y a la prevención de falsificación de la información financiera destinada a terceras personas o al público en general, regularmente estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

Adicionado a los objetivos destinados a la preparación de información financiera, es necesario tomar en cuenta la información interna que se procesa, maneja y reporta a las unidades de la organización, por su importancia, también puede ser objeto de falsedad, de errores e irregularidades.

**c) Objetivos de cumplimiento**

Estos objetivos se refieren principalmente al cumplimiento de leyes y normas, por lo que las empresas deben desarrollar sus actividades y con frecuencia, adoptar medidas específicas en función de las leyes y normas aplicables.

### **3.7 Evaluación de riesgos**

Como se ha planteado independientemente del tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen las empresas, se ven expuestas y con riesgos en todos los niveles de su organización. Estos riesgos pueden afectar la habilidad para sobrevivir, competir, mantener una posición financiera, una imagen pública positiva, la calidad global de sus productos, servicios y empleados así como el alcance los objetivos.

No hay una forma práctica de reducir el riesgo a cero, de hecho, el riesgo es inherente a los negocios mismos, por lo cual, la administración con apoyo de ciertas dependencias de la organización como la Auditoría Interna, podrá determinar cual es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlos dentro de los límites marcados como mínimos.

Por lo tanto, la dificultad asociada con los riesgos de las empresas es su evaluación, ya que algunos de sus atributos son cualitativos o tal vez se expresan en términos muy generales y con poca precisión. Por tal motivo, se hace necesario discutir conceptos, la identificación, el análisis y gestión del riesgo, con el propósito, al menos, de formarse una idea de su severidad y probabilidad.

Una de las fases de evaluación del riesgo, lo constituye el análisis, el cual para realizarse es necesaria la identificación y asignación de prioridades, lo que permite a la organización y a la auditoría, fijar su atención en los riesgos de mayor severidad. Para la organización, en especial para la administración, las prioridades de riesgos le serán útiles para la gestión del riesgo, función exclusiva y única de la administración.

Cabe mencionar que el conocimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos, por lo cual, debe fijar y conocer primero los objetivos de la organización y unidades sujetas a evaluación, previo de identificar los riesgos que pueden tener un impacto material en su consecución. Por tanto, el conocimiento de objetivos es una fase clave de los procesos de la evaluación y gestión de los riesgos.

En consecuencia, las empresas deben hacer frente a una serie de riesgos así como a los factores que los originan tanto de origen interno como externo, los cuales deben evaluarse, por lo cual una condición previa a la evaluación de los riesgos es el conocimiento y establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización. La evaluación del riesgo entonces consiste en la identificación y análisis de riesgos o los factores que los originan, mismos que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos influyen, la probabilidad de ocurrencia, el impacto y los procedimientos a seguir para ser gestionados.

### **3.8 Identificación de riesgos**

La identificación de riesgos se define con un proceso que permite reconocer que un riesgo existe y que a la vez permite definir sus características que conjuntamente con el análisis de estos riesgos constituyen un proceso interactivo y un componente fundamental de una evaluación de riesgos.

Por tal razón, las empresas deben examinar detalladamente los riesgos existentes en todos los niveles y procesos de la empresa y tomar las medidas oportunas para gestionarlos.

Dentro del proceso de evaluación de una empresa se debe tener en cuenta la identificación de los riesgos que puedan surgir y su análisis, así como los factores que dan origen a éstos.

La identificación de los riesgos se puede presentar a nivel de empresa, actividad y procesos. A nivel de empresa los riesgos se originan como consecuencia de factores externos como internos, y a nivel de actividad son los que se dan en las unidades o procesos más importantes del negocio al momento de la interacción entre ambas unidades o por la naturaleza propia de sus operaciones.

Para la identificación de riesgos debe partirse de algunas interrogantes como las siguientes:

1. Existe una fuente de daños o amenaza ?
2. Quién o qué puede ser dañado ?
3. Cómo puede ocurrir el daño ?

## **Factores de Riesgos**

### **3.9.1 Definición**

“Son manifestaciones o características medibles u observables de un proceso que indican la presencia de riesgo o tiende a aumentar la exposición”. (14:51)

La identificación de los factores externos e internos que dan origen o contribuyen a que aumenten los riesgos a nivel de empresa, actividad y procesos, resulta esencial para una evaluación eficaz de los riesgos tanto para detectarlos como prevenirlos.

Una vez identificados los factores más importantes, se debe analizar su severidad y probabilidad y en la medida de lo posible, establecer vínculos entre los factores de riesgo y las actividades del negocio.

A nivel de empresas, los factores que pueden dar origen a riesgos, se encuentran:

### **3.9.2 Factores Externos**

#### **Avances Tecnológicos**

Estos son los que pueden influir y causar alteraciones en los sistemas de operaciones y de información. Normalmente unos controles eficaces, principalmente en sistemas de información dejan de serlo ante el desarrollo de nuevos sistemas o avances tecnológicos.

Cuando se incorporan nuevas tecnologías en los procesos de producción o en los sistemas de información, es probable que resulte necesario modificar los controles internos.

**Expectativas cambiantes de los clientes**

Pueden influir en el desarrollo de productos o servicios, el proceso de producción, servicio al cliente, proveedores y la fijación de precios.

**La Competencia**

Estos pueden provocar cambios de actividades principalmente de mercadeo y de servicios para poder competir.

**Nuevas normas y reglamentos**

Estos obligan a las administraciones de las empresas a modificar políticas y las estrategias para poder continuar con sus actividades.

**Los desastres naturales**

Esta clase de factores además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia pueden afectar parcial o total el desarrollo de actividades tanto a nivel físico o material como económico.

**Los cambios económicos**

Son los factores que pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo dentro la empresa, que como los cambios en las leyes o reglamentos pueden traducirse en un aumento de competencia y generar riesgos totalmente nuevos traducidos a pérdidas.

**3.9.3 Factores Internos****Averías en los sistemas informáticos**

Pueden perjudicar los procesos de operaciones sistematizadas así como fuentes de información.

**La calidad de los empleados**

La mala calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la entidad y dar origen a fraudes o robos.

Así mismo, la falta de preparación y capacidad de un ejecutivo puede hacer que no entienda la cultura de la entidad, que no dedique atención a la consecución de los resultados y dejar a un lado las actividades de control.

#### **Los cambios de responsabilidades de los directivos y funcionarios**

Los cambios repentinos y apresurados de responsabilidades de directivos y funcionarios pueden afectar la forma de realizar determinados controles y el control interno, así como crear una falta de supervisión adecuada.

#### **El nivel de acceso del personal a los activos y valores**

Por la naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas y dar origen a la apropiación indebida de los recursos.

#### **Consejos de administración o comités de auditorías débiles**

Un consejo de administración o un comité de auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan robos, fraudes y errores en los procesos y operaciones de la entidad.

### **3.10 Análisis de Riesgos**

El análisis de riesgos vincula a la probabilidad de que ocurra un suceso no deseado y la severidad que éste represente, que conjuntamente al riesgo deben ser unidos en un escenario que permita su análisis.

Después de conocerse los objetivos de la organización como de sus actividades y procesos, se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y actividades, ha de llevarse a cabo un análisis de riesgos. Las metodologías de análisis de riesgos pueden variar, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar, sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos necesario, normalmente incluirá:

- La identificación del riesgo existente en cada área o actividad de acuerdo a un orden lógico y de prioridad.
- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que se materialice el riesgo
- El grado de impacto (severidad) que pueda causar para la organización
- Un análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, debe realizarse una evaluación de las acciones o medidas de control que conviene adoptar.

Un riesgo que no tiene efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que es muy probable que se materialice, normalmente requerirá un análisis profundo. Por tal razón, la envergadura de muchos riesgos o la existencia de ellos, no es fácil de precisar, por tal razón, pueden medirse como “Altos”, “Moderados” o “Bajos”, dependiendo de su probabilidad y severidad.

Una ventaja que ofrece la identificación y el análisis de riesgos para la administración de una organización, es medir la probabilidad de ocurrencia y la importancia del riesgo identificado. Por lo que le compete a la organización tener conocimiento de tales situaciones y con el apoyo del departamento de Auditoría Interna logrará establecer y aplicar los métodos necesarios para identificar los riesgos o los factores que lo originan y definir así las acciones y medidas de control para mitigar sus efectos.

Dentro de la metodología de análisis de riesgos se puede mencionar la siguiente:

### **3.10.1 Gestión del cambio**

Parte del análisis del riesgo, es el examen de los cambios producidos por la economía, el sector de la actividad al que pertenece la organización, reglamentación,



las actividades que realiza y el sistema de control interno que utiliza. Por tal razón, como parte del análisis de riesgos es importante identificar las condiciones cambiantes de la organización para determinar los factores que se involucran y que puedan dar paso a la materialidad de riesgos.

Por lo anterior, es necesario tener presente que la gestión de cambio como parte del análisis del riesgo, ha de analizarse ya que ésta permite identificar los cambios que sufre la organización y éstos sean la causa de riesgos que puedan afectarla.

### **3.10.2 Circunstancias de atención especial**

Al momento del análisis del riesgo debe considerarse también algunos factores que deben ser objeto de una atención especial, ya que la ocurrencia de éstos puede ocasionar riesgos en las actividades y procesos de la organización y a medida que se presenten requerirán especial atención.

Entre los factores que deben considerarse como parte del análisis del riesgo están: cambios en el entorno operacional, nuevos empleados, sistemas de información nuevos o cambios, crecimiento rápido, nuevos productos o servicios, reestructuraciones internas, cambios o nuevas políticas y procedimientos internos.

### **3.10.3 Mecanismos**

Es necesario contar con mecanismos o metodologías para el análisis de riesgos, sin embargo, cabe mencionar que parte del análisis que pueda realizar el Departamento de Auditoría Interna dependerá de la experiencia y del juicio profesional, por lo que las herramientas adicionales que pueden utilizarse serán de apoyo para lograr un efectivo y adecuado análisis.

Una herramienta utilizada en el proceso de análisis de riesgos lo constituye la Matriz de Riesgos, en la cual se analizan todos los aspectos relacionados con las actividades y procesos previamente identificados, por lo cual, esta herramienta constituye una de las principales formas del proceso de análisis de riesgos.

#### **3.10.4 Gestión del riesgo**

Una vez analizada la probabilidad y severidad o impacto de un riesgo como parte del análisis, la dirección debe estudiar la forma de gestionarlo.

Hay que destacar que hay diferencia entre el análisis de los riesgos, que forman parte de la evaluación de riesgos que realiza el Departamento de Auditoría Interna y las acciones y procedimientos de control que la dirección de la organización considere necesario para afrontar dichos riesgos.

Paralelamente a las medidas adoptadas para gestionar el riesgo, existen procedimientos que permiten a la dirección efectuar el seguimiento de la implantación y la eficacia de las acciones. Por ejemplo, una de las acciones que la organización podría realizar para gestionar el riesgo de las pérdidas esenciales sería la formulación de un plan de emergencia, donde se incluyan medidas para atenuar los riesgos como seguros, fianzas, entre otros. Los procedimientos necesarios se establecerían posteriormente para asegurar que el plan estuviera correctamente diseñado e implantado. Dichos procedimientos representarían “actividades de control” y serían los utilizados para prevenirlos o evitar su frecuencia.

### **3.11 Enfoque de la Auditoría Interna**

El nuevo enfoque de la Auditoría Interna ha cambiado de una auditoría basada en el control a una basada en riesgos. Por tal razón, la Auditoría Interna como unidad facultada para evaluar y analizar riesgos ha evolucionado, como profesionales, tienen que investigar qué procedimientos, métodos, herramientas y técnicas pueden ser aplicadas para evaluar riesgos a los que se ven expuestas toda empresa y así brindar un valor agregado a su función dentro de la organización.

Por consiguiente, la Auditoría Interna en su enfoque de evaluación basada en riesgos y para cumplir con sus funciones debe realizar una auditoría, que deba comprender principalmente:

a) Verificación

Debe comprobar el cumplimiento de disposiciones administrativas, legales y fiscales, registros contables, políticas y procedimientos existentes.

b) Evaluación financiera

Comprobar que el uso de los recursos es eficiente y efectivo, así como el rendimiento del capital, si el riesgo compensa el beneficio, la liquidez y solvencia de la entidad.

c) Evaluación de sistemas de información

Analizar la eficiencia y confiabilidad de los sistemas de información, la seguridad de los programas y datos, así como el control interno en la elaboración de los programas, la captura de los datos, su proceso y obtención del resultado final.

d) Evaluación de la gestión

Implica la evaluación de planes, cumplimiento de objetivos y metas, desempeño, adhesión a las políticas, solución de problemas y conflictos.

e) Auditoría operacional

Comprende la revisión y análisis de sistemas, procedimientos, procesos, programas, y de la estructura de la organización.

### **3.12 Los riesgos de auditoría**

Debido a la importancia que representa el departamento de Auditoría Interna y a la función de participar en la evaluación de riesgos, es necesario conocer primeramente los riesgos a los que está expuesta su función, los cuales son denominados los “Riesgos de Auditoría”.

Estos riesgos se refieren básicamente a la posibilidad de que ni los procedimientos, los sistemas de control ni los propios auditores no logren, inadvertidamente, detectar errores e irregularidades cuando éstos si existen. Dicha situación hace necesario que la Auditoría Interna aplique algunos mecanismos para minimizar los riesgos de auditoría, dentro de los cuales está la reunión de evidencias, ya que cuando más

competente sea la evidencia reunida, menor es el riesgo de auditoría asumido. Una forma de reunir evidencia es a través de intensificar los procedimientos de auditoría.

Los riesgos de auditoría, a los que está expuesta la función de la Auditoría Interna son:

### **3.12.1 Riesgo Inherente**

Se refiere a la posibilidad de que en los procesos operacionales y contables, ejecución de operaciones y en la aplicación de procedimientos, ocurran errores sustanciales antes de considerar la efectividad de los sistemas de control; es el riesgo que se origina por la naturaleza propia de un tipo de operaciones, independiente de la efectividad del control interno.

### **3.12.2 Riesgos de Control**

Este se refiere a la incapacidad o al inadecuado sistema de controles internos de la entidad, para prevenir o detectar oportunamente errores o irregularidades sustanciales y factores que puedan originar riesgos.

El riesgo de control, al igual que el riesgo inherente existen, independientemente de la auditoría y esto en gran medida fuera del control que ejerce la Auditoría Interna.

### **3.12.3 Riesgo de detección**

Es el riesgo de que los auditores no logren detectar errores o irregularidades con sus procedimientos de auditoría, es la posibilidad de que los procedimientos de los auditores los conduzcan a concluir que no existan errores e irregularidades materiales cuando de hecho puedan existir.

## **3.13 La Participación de la Auditoría Interna ante los Riesgos**

Cabe hacer énfasis que para el cumplimiento de funciones y objetivos, la Auditoría Interna requiere de objetividad e imparcialidad; sin embargo, no excluye la posibilidad que se involucre en la asesoría y apoyo a las empresas, siendo una forma

efectiva de asegurarse que la administración tome decisiones apropiadas para establecer políticas y controles adecuados para detectar y prevenir riesgos.

La participación de la Auditoría Interna dentro de las empresas es necesaria e importante, ya que existen diversas modalidades y funciones que puede desarrollar este departamento. Una de las principales funciones y objetivo de este departamento en la actualidad, está ligada a la evaluación de riesgos, lo que permite identificar, analizar y apoyar en la gestión riesgos a los que está expuesta la organización.

### **3.13.1 Oportunidad de la participación en la evaluación de riesgos**

Cuando se referencia de la participación de la Auditoría Interna ante los riesgos, se asocia a que debe establecer planes basados en riesgos, a fin de determinar las prioridades de las actividades a auditar y asistir a la organización en la identificación evaluación de las exposiciones de riesgo y contribuir a la mejora de los sistema de gestión de riesgos y control. Por tal razón, para participar y evaluar objetivamente los riesgos con efectividad, debe actuar oportunamente para detectar, analizar y prevenir la materialidad o exposición de los riesgos identificados, ya que de no ser oportuna su participación en la evaluación de riesgos, éstos puede materializarse en pérdidas significativas para la organización.

### **3.13.2 Capacidad de la Auditoria Interna**

Para cumplir con la función de asistir a la organización con la identificación y evaluación de riesgos, el Departamento de Auditoría Interna debe contar con las capacidades y habilidades para evaluar efectiva y adecuadamente los riesgos. Como parte de la capacidad, debe poseer conocimientos, experiencias y disciplinas para realizar una adecuada y efectiva evaluación de riesgos, así mismo, debe contar con la habilidad para aplicar técnicas y procedimientos de evaluación y contar con el debido cuidado profesional para presentar los resultados y recomendaciones en forma objetiva y precisa.

De la capacidad para evaluar las exposiciones de riesgos, el Departamento de Auditoría Interna debe contar con experiencias y conocimientos de los

procedimientos administrativos y estructura de la organización, preparación suficiente en las áreas de contabilidad, economía, leyes, impuestos, procesamiento electrónico de datos y administración, para detectar y evaluar los riesgos existentes.

De no contar con la capacidad y conocimientos necesarios para la evaluación de riesgos, el Departamento de Auditoría Interna deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

### **3.13.3 Recursos y asignación de personal**

El Departamento de Auditoría Interna debe contar con la disponibilidad del personal adecuado para lograr los objetivos de su función y responsabilidad ante la evaluación de riesgos, así mismo, el personal debe contar con el conocimiento técnico y capacidad profesional para el desarrollo del trabajo de evaluación de riesgos.

De contar con los recursos de personal adecuado, debe asignar a la función de evaluación de riesgos, personal con experiencias y disciplinas necesarias a efecto de de realizar un trabajo con objetividad, efectivo y oportuno.

### **3.13.4 Uso del trabajo de un especialista**

De acuerdo a los requerimientos, limitaciones o asuntos complejos que pueda presentar el Departamento de Auditoría Interna en el desarrollo de técnicas y procedimientos para la evaluación de riesgos, puede emplear y requerir el trabajo de consultores o especialistas en las áreas o disciplinas necesarias para obtener una competente evidencia sustancial, opiniones y valuaciones para cumplir así con una adecuada evaluación de riesgos.

El consultor o especialista utilizado, debe poseer habilidad, conocimiento y experiencias en el campo particular que el Departamento de Auditoría Interna requiera su apoyo, de preferencia el especialista debe ser independiente de la organización a la cual realiza su trabajo.

### 3.14 Identificación de Áreas Críticas

Una de las funciones más importantes del departamento de Auditoría Interna y una base principal para la planificación y ejecución del trabajo relacionado con la evaluación de riesgos, lo constituye la identificación de las áreas consideradas como críticas, donde la presencia y exposición de riesgos es mayor. Estas áreas se consideran como tal, por su vulnerabilidad a riesgos ya sea por su complejidad del proceso, por el volumen de operaciones, por su sistematización, por la falta o debilidad del sistema de controles y por la falta de supervisión e incluso las áreas donde se generan y manejan la mayor fuente de ingresos.

Un aspecto a tener en cuenta cuando se realiza una evaluación de riesgos, especialmente cuando los riesgos no son cuantificados (en moneda), es la diferencia de criticidad en cada área o proceso. Es sabido que hay áreas que contribuyen o pueden afectar en mayor medida la consecución de los objetivos de la organización.

Esta distinción de criticidad tiene sentido cuando se quiere comparar riesgos de diferentes áreas o procesos. Por ejemplo, un proceso de una área “A” puede tener mayor peso que un riesgo de una área “B”, simplemente porque el área “A” tiene mayor criticidad. Este análisis es importante a la hora de identificar y evaluar los riesgos de una empresa.

De acuerdo con lo anterior y partiendo de un concepto de áreas críticas o llamadas también unidades sujetas a evaluación, se pueden conceptualizar como aquellas áreas, de toda organización sujetas a fraudes, estafas, pérdidas, daños y con exposiciones a riesgos.

Otros factores importantes que revelan la criticidad de áreas o procesos se pueden mencionar:

- El nivel de relación con el cliente externo y entes reguladores
- Los volúmenes de transacciones
- El nivel de contribución con los resultados

- El riesgo de imagen o reputación relacionado

Por otra parte, la importancia de que el departamento de Auditoría Interna identifique las áreas críticas de una entidad, es que le permite enfocar sus esfuerzos en estas áreas y priorizar el enfoque y desarrollo del programa de trabajo, en virtud de que estas áreas se ven expuestas a riesgos y representan vital importancia dentro de la organización de la empresa.

### **3.14.1 Procedimientos para Identificar Áreas Críticas**

No obstante, que no existe una metodología pre-establecida para identificar áreas críticas de una empresa emisora de tarjetas de crédito, se describen algunos procedimientos y aspectos que pueden ser evaluados y analizados para identificar áreas críticas y de mayor importancia:

- a) Conocimientos de los objetivos de la empresa, organización, estructura, políticas, legislación aplicable.
- b) Si el área sujeta a examen, cuenta primeramente con un sistema de control interno, si éste es fiable y las deficiencias importantes.
- c) Procedimientos existentes de revisión y supervisión.
- d) Grado de cumplimiento o violación de políticas y procedimientos establecidos por la administración.
- e) Volumen y la complejidad de las operaciones.
- f) La existencia de procedimientos escritos de los procesos y controles de las áreas o actividades bajo revisión.
- g) Historia y antecedentes de problemas que hubieran ocurrido con anterioridad en las áreas sujetas a evaluación, especialmente a problemas que hubieran significado pérdidas económicas.



- h) Actitudes inadecuadas de la administración con respecto a controles o actitudes de las propias áreas sujetas a revisión.
- i) Centralización de los procesos o de administración en una sola persona o un grupo reducido de personas.
- j) Restricciones de tiempo para realizar auditorías y limitaciones en el alcance de su trabajo.

Estos son algunos procedimientos que el departamento de Auditoría Interna pueden utilizar para la identificación de áreas críticas, sin embargo, los métodos o procedimientos a seguir variarán o dependerán en gran medida del conocimiento, entendimiento y análisis de diversos aspectos de la empresa, los elementos de juicios objetivos para identificar las áreas y actividades críticas y de mayor importancia, así mismo, también dependerán del grado de experiencias adquiridas y capacidad profesional del departamento de Auditoría Interna.

### **3.15 Métodos de Identificación de Área Críticas**

De los métodos utilizados por la Auditoría Interna para la identificación de áreas críticas se encuentra el método de Sistemas de Puntajes, el cual se enfoca principalmente a identificar la criticidad de áreas de acuerdo con puntajes obtenidos sobre la evaluación de actividades y procesos importantes dentro de la organización.

Los pasos del Sistema de Puntajes que permiten identificar la criticidad de áreas están:

- a) El Sistema de Puntajes el cual identifica y define la criticidad de áreas utiliza principalmente como herramienta un cuestionario, el cual debe ser contestado por las áreas sujetas a evaluación, mediante ciertas interrogantes formuladas y definidas previamente, por lo cual, para lograr una mejor efectividad del cuestionario la respuesta deberá ser cerrada “Sí” o “No”.

- b) En el cuestionario debe realizarse una investigación exploratoria descriptiva, en el cual se adopta las preguntas, se destacan y evalúan una serie de variables para el proceso de análisis del área.

Dentro de las variables a evaluar están:

b.1) Ambiente de Control:

Se refiere a la esencia de cualquier negocio, la integridad y valores éticos, filosofía y estilo de operación de la administración, estructura organizacional, valorización de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de recursos humanos.

b.2) Valoración de Riesgos:

La entidad debe ser conciente de los riesgos y enfrentarlos, así mismo debe señalar los objetivos integrados de sus actividades, de manera que se operen concertadamente.

b.3) Actividades de Control:

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo.

b.4) Información y Comunicación:

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente que le permita al empleado cumplir con sus responsabilidades

b.5) Monitoreo:

Los sistemas de control interno deben de monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.

- c) Después de analizadas las variables y de contestado el cuestionario debe obtenerse los puntajes para cada pregunta, los cuales fueron definidos previamente, basado sobre un Puntaje Máximo posible del cuestionario.

- d) Para determinar la criticidad de áreas es necesario definir los estratos posibles de criticidad, los cuales pueden clasificarse, así:
- Criticidad Alta
  - Criticidad Media Alta
  - Criticidad Media
  - Criticidad Media Baja
  - Criticidad Baja
- e) A cada estrato de criticidad debe asignarse un intervalo de puntajes, el cual servirá para definir en que estrato se encuentra el área evaluada, tomando como base al puntaje obtenido mediante el cuestionario contestado.
- f) Por último, una vez definido la criticidad del área se hará la priorización o clasificación de áreas para proceder a la evaluación de riesgos. Esta priorización debe hacerse, partiendo de la Criticidad Alta a Criticidad Baja y luego aplicar los procedimientos correspondientes para determinar e identificar los riesgos potenciales.

### **3.16 Métodos y Procedimientos de Evaluación de Riesgos**

#### **3.16.1 Evaluación de riesgos**

Partiendo de una definición, la evaluación de riesgos es un proceso global de estimar la magnitud de los riesgos y decidir si un riesgo es o no tolerable, dicha evaluación permite definir objetivos y priorizar el plan y procedimientos de Auditoría Interna en las empresas, por cual, constituye uno de los primeros pasos para poder planear e implementar un adecuado programa de trabajo de este departamento, basado en riesgos.

La evaluación de riesgos se deberá enriquecer con la identificación de escenarios de riesgos (áreas críticas), las cuales incluyen la definición e identificación de factores de riesgos en estas áreas. Posteriormente se debe identificar y analizar los riesgos

existentes en cada área crítica, así como los factores externos o internos que los originan, y determinar qué procedimientos a seguir para su gestión y minimización.

### **3.16.2 Principios de Evaluación de Riesgos**

Como parte de la evaluación de riesgos, deben considerarse algunos principios, los cuales pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Incorporar al universo de los asuntos de evaluación, la visión de riesgo que tiene la organización.
- Desarrollar programas de evaluación basada en riesgos e incorporarlos en los planes anuales.
- Darle seguimiento al plan y ajustarlo ante cambios y factores que puedan dar origen a riesgos.
- Utilizar metodologías y procedimientos de evaluación de riesgos cuando se realiza la auditoria.
- Informar a los administradores y responsables de la organización los resultados de las evaluaciones con un lenguaje de riesgos.

### **3.16.3 Métodos para la Evaluación de Riesgos**

La selección de procedimientos y métodos utilizados para la evaluación de riesgos, es uno de los problemas que enfrentan las unidades encargadas de estas funciones. Si se desea lograr los objetivos con respecto a la evaluación de riesgos se deben asignar los recursos disponibles y buscar las herramientas efectivas y eficientes que permitan cumplir con dicho objetivo.

El universo de revisión al cual se aplicará el programa de evaluación de riesgos será determinado por las unidades a cargo de esta función. La determinación de las metodologías y procedimientos de evaluación de riesgos estará basada en el

conocimiento del plan estratégico y operaciones, del conocimiento de los objetivos de la organización y de sus unidades, la identificación de áreas críticas, los factores externos e internos que pueden originar riesgos, las exposiciones de riesgos y de las responsabilidades y conocimientos que tenga la administración sobre los riesgos.

Por consiguiente, el evaluar eficazmente los riesgos para garantizar resultados concordantes con los objetivos estratégicos de la organización, que es uno de los mayores retos de la Auditoría Interna, es imprescindible contar para el efecto con métodos y herramientas que permitan:

1. Definir criterios a partir de los cuales se evalúan los riesgos; dichos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados.
2. Identificar áreas, actividad y procesos con exposiciones a riesgos inherentes, la severidad y probabilidad y en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable.
3. Definir la valorización del riesgo y la metodología de medición.
4. Monitoreo y medición de los niveles de riesgos que pueden impactar la empresa en forma global, por actividad y por procesos.
5. Diseñar y evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones, medidas y procedimientos de control para gestionar los riesgos.

Con relación a los numerales 1, 2 y 3, relacionados con la identificación y evaluación de riesgos, la “Matriz de Riesgos” constituye una herramienta útil en el proceso de evaluación y manejo de riesgos.

Dentro de las metodologías para lograr una adecuada y efectiva evaluación de riesgos en las empresas, también pueden considerarse las siguientes:

### **Análisis de exposición a riesgos**

El análisis de exposición a riesgos como parte de la evaluación de riesgos, es una técnica utilizada para examinar unidades con riesgos potenciales y elegir las que tienen la mayor exposición a riesgos. Un enfoque de análisis de exposición de riesgos es muy importante dado que representa un medio para lograr un aseguramiento razonable de que los recursos disponibles para realizar la evaluación de riesgos son asignados de una manera óptima y eficiente para lograr dicha evaluación.

Para realizar un adecuado análisis de riesgos es necesaria la identificación de unidades con exposiciones a riesgos, por lo que se deberá examinar algunos factores tangibles que juegan un rol clave en el proceso de cada unidad, tales como:

- Volumen de operaciones que se manejan.
- La especialidad o complejidad de los procesos.
- El sistema de control interno utilizado.
- El interés de la gerencia con respecto a la unidad.
- Resultados de las evaluaciones de auditorías anteriores y el conocimiento de pérdidas sufridas.
- Tiempo transcurrido desde la última auditoría o revisión realizada.
- Desvíos respecto a los objetivos de la organización, políticas y procedimientos.
- Accesos del personal a los activos y recursos de la organización.
- Nuevas leyes y reglamentos.

Por lo anterior, para realizar un correcto análisis de exposición de riesgos, debe asignarse una ponderación a estos factores, para definir las unidades expuestas a riesgos y luego evaluar para cada área el puntaje obtenido basado en una escala establecida.

### **El Sistema de Puntajes**

Un procedimiento de evaluación de riesgos que identifica y define en primera instancia los escenarios de riesgos o áreas críticas, por medio del cual se pondera con porcentajes a las áreas bajo evaluación y se determinan qué unidades presentan la mayor amenaza o existencia de riesgos potenciales.

### **Matriz de riesgos**

Una de las principales herramientas utilizadas por el departamento de Auditoría Interna es la Matriz de Riesgos, cuyo objetivo principal constituye el contar con un panorama y una identificación de los riesgos existentes a nivel de actividades y procesos.

Esta Matriz se debe elaborar para la evaluación del riesgo con el objeto de identificar, priorizar y evaluar cuales son los riesgos potenciales existentes posibles de materializarse en cada actividad y procesos de las distintas áreas, así mismo, examina que está haciendo la organización de la empresa en materia de gestión de riesgos.

### **Plan de Acción**

El más importante componente en la evaluación y análisis de riesgos, lo constituye el Plan de Acción, el cual establece la estrategia a seguir para la gestión de riesgos por parte de la administración, el cual permite tratar eficazmente los riesgos y sus efectos asociados.

Este plan proporciona la identificación de riesgos y selecciona las posibles alternativas de respuesta a éstos, para evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo, por lo cual el plan de acción se define como un proceso elaborado por la administración, aplicable a definir estrategias acerca de las políticas y procedimientos diseñados para desarrollarse e implementarse con el objeto de ayudar y asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

Para elaborar un adecuado y eficaz del plan de acción debe contener y considerar los siguientes aspectos:

- a) Las medidas de acción a implementarse deben dirigirse a fortalecer o implantar nuevo controles, con el objeto de que los riesgos identificados sean minimizados a su menor expresión.
- b) La implementación o la erogación de la acción o control debe justificar el riesgo que esta mitigando.
- c) Si la acción de control esta bien diseñada y destinada a reducir o evitar la materialización del riesgo.
- d) Si los procedimientos incluidos en el plan acción están diseñados para prevenir y evitar la probabilidad de frecuencia de los riesgos identificados.

### **3.17 Matriz de Riesgos**

La Matriz de Riesgos, es una descripción organizada y calificada de actividades, riesgos, análisis y controles, que permite apoyar a la evaluación y gestión de los riesgos.

La Matriz de Riesgos constituye una herramienta de control y gestión normalmente utilizada para identificar las áreas (actividades y procesos) más importantes de una empresas con exposición a riesgos, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos.

Una Matriz de Riesgos permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados, y por ende al logro de los objetivos de una organización.



La Matriz de Riesgos debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral los riesgos de una empresa, a partir de los cuales se realiza un análisis objetivo de la situación de riesgos de la empresa.

Para elaborar una Matriz de Riesgos hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

1. La estructura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos
2. La revisión de los objetivos y metas de cada proceso
3. El entrenamiento y conocimiento de los participantes
4. Contar con métodos y procedimiento de evaluación de riesgos para clasificarlos
5. Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo
6. Culturalización y conocimiento de la terminología de riesgos

Ventajas de la elaboración de una Matriz de Riesgos:

- La matriz de riesgo por actividad y procesos constituye un elemento de gestión de riesgos muy importante para el responsable de esas actividades y procesos, permitiéndole una visión fácilmente actualizable de sus riesgos.
- Tiende a objetivar e identificar el análisis de riesgos.
- Establece un panorama sobre las exposiciones de riesgos.
- Permiten realizar un análisis preciso y objetivo de riesgos a nivel de áreas, actividad y proceso.
- Es una herramienta que permite realizar un diagnóstico más objetivo y define la presencia de riesgos, así como las acciones y medidas de control para gestionarlos.
- Se analizan los factores o causas que dan origen, así como la forma en que se presentan. También permite mediar la probabilidad de ocurrencia e impacto que tendrá para la organización.

- Para la Auditoría Interna, es una fuente de información que le permitirá dirigir y maximizar sus esfuerzos y recursos, reconvirtiendo parte de sus programas de trabajo hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor exigencia.
- La incorporación y establecimientos de acciones y procedimientos para la gestión y prevención de riesgos identificados.
- Forma parte de la documentación de procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos, y controles.

### 3.17.1 Procedimientos para elaborar una Matriz de Riesgos

Primeramente es importante focalizar en la descripción de los conceptos necesarios para trabajar con matrices de riesgos, debido a que son imprescindibles previo a su elaboración.

Una vez entendidos los conceptos relacionados con la matriz de riesgos, es importante seleccionar el tipo o diseño que más se adecuó a la organización.

Para la selección del tipo o diseño de elaboración de una Matriz de Riesgos deben considerarse las fases siguientes:

Objetivos del negocio

Identificación de riesgos - Factores de Riesgos

Análisis de Riesgos

Clasificación y Calificación del Riesgo (Valorización)

(-) Evaluación de controles internos

---

= Riesgos Neto o Residual

- **Objetivos del Negocio**

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, debe desarrollarse procedimientos para la identificación de las actividades principales, objetivos y los riesgos a los cuales están expuesta; debido a que se sabe que los riesgos que nos interesan son aquellos que afectan la consecución de los objetivos de estos procesos, entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

- **El proceso de Identificación de Riesgos**

Partiendo del hecho que ninguna empresa es igual a otra, indudablemente debe entenderse y conocerse todos los procesos para armar un inventario o una estructura de las actividades y procesos de la organización.

Con base a conocimientos, experiencias adquiridas y reuniones con funcionarios y personal de la organización, seguramente se conseguiría armar la estructura y se tendría una idea más o menos clara de las actividades, procesos de la organización y de sus objetivos.

La primera definición que necesitamos es saber a que nivel de procesos o actividades se va a relacionar las matrices de riesgos, por lo tanto, debe armarse una jerarquía o niveles de procesos (áreas, actividades, operaciones, etc.) y se tendría la jerarquía de procesos.

De acuerdo a la jerarquía de procesos debe seguirse una línea recta descendente hasta evaluar qué tamaño puede tomar el detalle de todos los riesgos y el nivel de la operación más simple.

Identificadas las actividades y procesos, se necesita por tanto, conocer claramente los objetivos de cada proceso, lo cual conlleva a consultar y evaluar lo siguiente:

- Están claramente definidos los objetivos de cada proceso ?
- Esos objetivos están alineados con los objetivos estratégicos ?

- Las personas responsables por la ejecución de las distintas actividades dentro de los procesos conocen esos objetivos ?
- Esos objetivos y sus metas son razonables ?
- Se cumplen con las políticas y procedimientos establecidos ?.

Un “No” como respuesta a cualesquiera de las interrogantes determinará numerosos riesgos directos sobre la eficiencia del proceso.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta en la identificación de riesgos, es, quien va a registrar los riesgos, por lo que se recomienda que el área responsable de la actividad y del proceso, que lo conoce exhaustivamente, ejecuta y resuelve, sea quien registre los riesgos.

- **Factores de Riesgos**

Consecuentemente, una vez establecidas todas las actividades y procesos, se deben identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir, los llamados “Factores de Riesgos”. El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos, causas y cambios en las condiciones de la empresa o de la economía que pueden impactar una actividad.

Los factores pueden no tener el mismo impacto, siendo algunos más relevantes que otros, sin embargo, propicia la aparición del riesgo, por lo que pueden ser múltiples y de índole muy diversa y un mismo factor o causa puede generar más de un tipo de riesgo.

Adicionalmente, las empresas pueden verse expuestas a factores que dan origen a riesgos, los cuales puede resumirse en los siguientes:

- Procesos contables erróneos o inapropiados.
- Pérdidas o inapropiación indebida de activos o recursos financieros.
- Costos y gastos excesivos.
- Sanciones legales por incumplimientos de regulaciones legales.

- Fraudes y robos.
  - Deficiencias en el logro de objetivos y metas.
  - Desventaja ante la competencia y desprestigio de imagen.
  - Avances tecnológicos o averías en sistema informáticos.
  - Cambios económicos.
  - Calidad de los empleados y cambios de responsabilidades.
- 
- **Análisis de Riesgos**

El análisis de un riesgo tiene básicamente dos dimensiones:

- a) La clasificación del riesgo, que se refiere a su tipificación (tipos), de crédito, operación, control, etc., y a sus subtipos. Esta apertura permite resumir por tipo de riesgo, a la vez que facilita su evaluación, gestión y tratamiento.
- b) La calificación del riesgo, nos permite valorizar (cuantitativo y cualitativo) de alguna manera el riesgo. Para ello hay que determinar la severidad, que es el impacto potencial que produciría la materialización del riesgo identificado; y, además, calcular la probabilidad de ocurrencia del hecho.

La probabilidad se basa en la mayoría de los casos, en el historial (cuántas veces se produjo el hecho en un período de tiempo, en la organización o en el mercado), es decir, consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad si se cuenta con información cuantitativa.

Normalmente se abren varias categorías de severidad y probabilidad y las distintas combinaciones entre esas categorías de una y otra, determinan el nivel de riesgo.

Categorías de Severidad:

Severidad Alta: Alta probabilidad de pérdidas monetarias o pérdida significativa de imagen o de participación en el mercado que podría conllevar a pérdidas financieras futuras, sin elementos para atenuar riesgos.

Severidad Media: Probabilidad de pérdidas monetarias atenuadas con la adquisición de seguros, seguros de fidelidad o reservas.

Severidad Baja: Probabilidad de pérdida menores.

Categorías de Probabilidades:

Probabilidad Alta: es probable que el daño ocurra en la mayoría de los casos, o sea ocurrirá siempre o casi siempre

Probabilidad Media: el daño ocurrirá en algunas ocasiones o en algún momento.

Probabilidad Baja: el daño ocurrirá raras veces o en circunstancias excepcionales.

Para conocer las distintas clasificaciones de los riesgos y que puedan darles una calificación adecuada, es importante también contar con un diccionario de riesgos para asegurar un lenguaje común dentro de la organización, así como un conocimiento y entendimiento en la materia.

- **Valorización del Riesgo**

Como se mencionó el nivel de riesgo puede adoptar un valor cuantitativo (Q) alto, medio bajo, o un valor semicuantitativo (300;250;100) representado por números y que permiten realizar un ordenamiento por nivel de riesgos.

Por lo tanto, la valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5: insignificante (1), baja (2), media

(3), moderada (4) o alta (5), dependiendo de la combinación entre impacto (severidad) y probabilidad.

La valorización del riesgo implica entonces un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información; en términos de costo y complejidad la evaluación cualitativa es más sencilla y económica.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento. En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos y/o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se utilice.

Ambas estimaciones, cualitativa y cuantitativa, pueden complementarse en el proceso de trabajo de estimar la probabilidad de riesgo. Al respecto, debe notarse que si bien la valoración de riesgo contenida en una matriz de riesgos es mayormente de tipo cualitativo, también se utiliza un soporte cuantitativo basado en una estimación de eventos ocurridos en el pasado, con lo cual se obtiene una mejor aproximación a la probabilidad de ocurrencia del evento.

- **Evaluación de Controles Internos**

Se agrega un componente importantísimo a la Matriz, los controles, los cuales son todas aquellas actividades diseñadas para mitigar los distintos riesgos.

Las preguntas que deben realizarse cuando se evalúa un control son las siguientes:

- Esta erogación (por el costo del control) justifica el riesgo que está mitigando?, si la respuesta es afirmativa, se realizará.
- El control está bien diseñado y destinado a reducir y evitar riesgos?
- Es ejecutado de acuerdo al diseño?

Si el costo del control es mayor al riesgo que pretende mitigar, en principio habrá que analizar su posible retiro.

Una vez que los riesgos han sido valorizados, se procede a evaluar la calidad de la gestión, a fin de determinar cuan eficaces son los controles propuestos y establecidos para que la empresa pueda mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos proactiva, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir.

Para una escala de valorización de efectividad de los controles podría ajustarse a un rango similar al siguiente:

| <b>Control</b> | <b>Efectividad</b> |
|----------------|--------------------|
| Ninguno        | 1                  |
| Bajo           | 2                  |
| Medio          | 3                  |
| Alto           | 4                  |
| Destacado      | 5                  |



- **Riesgo Neto o Residual**

Finalmente, se determina el “riesgo neto o residual” de cada uno de las actividades y procesos, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura, contratando por ejemplo pólizas de seguros, dicha decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

Una vez determinado por alguno de los métodos antes descrito el nivel del riesgo, hay que calcular la exposición de ese riesgo. El valor de exposición a riesgo surge de restar al nivel de riesgo explicado los controles existentes para mitigarlo, lo que da como resultado el Riesgo Neto o Residual.

### **3.18 Áreas críticas de una empresa emisora de tarjetas de crédito**

En la estructura y organización administrativa de una empresa emisora de tarjetas de crédito existen áreas indispensables para el funcionamiento y desarrollo de este tipo de empresas, las que de acuerdo a las necesidades y al tamaño, pueden variar y diversificarse.

Dentro de estas áreas se identifican áreas críticas, las cuales se definen como aquellas por su naturaleza y particularidad propia del negocio, la complejidad de sus operaciones, la importancia financiera, el volumen de operaciones, la falta de controles, incumplimiento de políticas y procedimientos que son vulnerables y se ven expuestas a riesgos, los cuales pueden afectar la habilidad para operar y competir con éxito, perjudican el alcance de los objetivos, afectan el desarrollo e imagen del área como de la empresa y deterioran la calidad de sus servicios y productos.

El grado de criticidad de estas áreas variará en función de la evaluación y de los resultados obtenidos, ya que a través de distintos métodos de evaluación como el Sistema de Puntajes, puede determinarse cinco estratos de criticidad, partiendo de

la Criticidad Baja, Media Baja, Media, Media Alta hasta la Criticidad Alta, y dependiendo del estrato de criticidad asignado, será así la priorización y criticidad del área, misma que será objeto de estudio y análisis.

De las Áreas Críticas de una empresa emisora de tarjetas de crédito, que pueden considerarse como de criticidad alta pueden considerarse las siguientes:

### **Área de Créditos de Tarjetas**

Este departamento desarrolla la función del otorgamiento de tarjetas a potenciales clientes así como cualquier otro tipo de línea de crédito, mediante el análisis, la evaluación y las políticas de crédito determinadas por la organización. Así mismo, le compete la labor y gestión de cobranza de cuentas que presentan atrasos, principalmente en la recuperación de cuotas en mora.

De los principales riesgos a los que está expuesta esta área están: incumplimiento de políticas y procedimientos para otorgamiento de tarjetas, accesos indebidos a sistemas de aprobación y autorización de créditos, pérdidas por robo y fraudes en producción, emisión y distribución de tarjetas.

### **Área de Afiliaciones**

La función principal de este departamento es la captación, afiliación, mantenimiento y servicios a establecimientos comerciales, los cuales mediante la celebración de un contrato con una empresa emisora de tarjetas de crédito están autorizados para recibir tarjetas de crédito como medio de pago por la venta o prestación de servicios.

Derivado de la función de esta área, entre los riesgos que se presentan se encuentran: incumplimiento de políticas y procedimientos para inclusión y autorización de afiliación de establecimientos comerciales, accesos indebidos a sistemas de afiliados, pérdidas en captura y liquidación de facturación, falta de aplicación de cargos, liquidación y pagos incorrectos, entre otros.

## **CAPÍTULO IV**

### **RAZONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE RIESGOS POR LOS QUE EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA DEBE PARTICIPAR EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS**

#### **4.1 La empresas emisora de tarjetas de crédito y su exposición a riesgos**

El proceso de desarrollo de la empresa emisora de tarjetas de crédito, producto de la necesidad de realizar operaciones y transacciones que permitan adquirir bienes y servicios, ha llevado a cambios importantes como desarrollar nuevos productos, maximizar operaciones, aumentar y mejorar la calidad de sus servicios, lo que ha favorecido a una mayor actividad comercial y ha propiciado a que esta empresa cuyas actividades están destinadas a la emisión de tarjetas de crédito, tenga mayores oportunidades de desarrollo y participación en el mercado de los servicios de tarjetas, pero al mismo tiempo, su exposición al riesgo ha sido mayor.

Desde el punto de vista de riesgos, las actividades de esta empresa, sin importar su tamaño u organización, se propone principalmente aumentar la afiliación de establecimientos comerciales, la producción y emisión de tarjetas de crédito, aunque estas actividades enfrentan también riesgos de no lograrlos ni alcanzarlos en la medida esperada. Entre los distintos riesgos a los que está expuestos están, incumplimiento de políticas y procedimientos para afiliación de comercios y otorgamiento de tarjetas, accesos indebidos a sistemas de afiliados y créditos, pérdidas de facturación y falta de aplicación de cargos, liquidación y pagos incorrectos, pérdidas por robo y fraudes en producción, emisión y distribución de tarjetas.

Por tal razón, este tipo de empresa evoluciona y se desarrolla de acuerdo a la necesidades de los usuarios y negocios, por lo que cada vez se vuelve más complejo y requiere del uso de tecnologías: de comunicación, captura electrónica

de datos, cierres electrónicos, sistematización de procesos de análisis de afiliados y créditos de tarjetas; sistemas de controles como sistema de trasiego de tarjetas de crédito, cierre y pago de facturación, cuadro diarios de producción, emisión y distribución de tarjetas; también requiere un adecuado manejo de volumen de operaciones y conocimientos especializados para operar en sus diferentes áreas, todo enmarcado en conducir prudentemente las operaciones para alcanzar los objetivos deseados.

En consecuencia, estos riesgos y condiciones que están al entorno de la empresa emisora de tarjetas de crédito y la continua expansión, ha originado que se vean expuestas a riesgos en las áreas de Afiliación y Créditos de Tarjetas catalogadas como de alta criticidad, lo que ha llevado a la necesidad de enfrentarlos y evaluarlos por parte de la administración, conjuntamente con el apoyo del departamento de Auditoría Interna, a través de procedimientos y herramientas como el sistema de puntajes y la matriz de riesgos, con el objeto de identificar y analizar dichos riesgos.

#### **4.2 El riesgo Inherente**

Los riesgos como la amenaza, la probabilidad de ocurrencia de un hecho o situación no deseada, es inherente a los negocios y operaciones de la empresa emisora de tarjetas de crédito, por lo cual no hay alguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, únicamente pueden gestionarse y minimizarse sus efectos.

De hecho el riesgo inherente, es el que se origina por la naturaleza propia de las operaciones y del tipo de negocio, independientemente de la efectividad de los controles, por lo tanto, se refiere a la posibilidad de que en las actividades, procesos y en el desarrollo del negocio de las tarjetas de crédito existan riesgos inherentes tales como incumplimientos de políticas y procedimientos, falsedad de información, accesos no autorizados, falta de una adecuada segregación de funciones, aplicación incorrecta de operaciones, falta de supervisión, pérdidas y

apropiación indebida de recursos, los cuales pueden considerarse como factores y eventos adversos a los objetivos de las empresa emisora de tarjetas de crédito, por lo que hace necesario realizar una adecuada evaluación de riesgos, donde debe ocuparse primero de los riesgos que por naturaleza misma de las operaciones y del negocio se presentan, o sea los llamados riesgos inherentes para luego evaluar los originados por factores externos como internos.

Las áreas donde se consideran con mayor exposición a riesgos inherentes como los originados por factores internos o externos, son el área de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas, las cuales mediante una evaluación por parte del Departamento de Auditoría Interna pueden ser identificados, analizados y gestionados para minimizar sus efectos.

#### **4.3 Los riesgos y su efecto en la habilidad para sobrevivir y competir**

El nacimiento y auge de la empresa emisoras de tarjetas de crédito se ve amenazada por riesgos que deben enfrentar, no obstante, contar con adecuados sistemas de controles, éstos dejan de serlos a medida del desarrollo del negocio o de los cambios que se dan y en consecuencia no son suficientes para evaluar, enfrentar y prevenir los riesgos a los que se ve expuestos, los cuales pueden afectar la habilidad para desarrollarse y competir, por lo cual este tipo de empresa deberá contar con el apoyo de la Auditoría Interna para desarrollar procedimientos y técnicas de evaluación de riesgos como el sistema de puntajes y la matriz de riesgos para identificar y analizar dichos riesgos, con esto permitirá que la empresa emisora de tarjetas se desarrolle, incremente su producción y tenga un mayor nivel de competitividad en el mercado de las tarjetas y lograr así el alcance de los objetivos establecidos.

#### **4.4 La probabilidad de ocurrencia o frecuencia de los riesgos**

Derivado del volumen de operaciones diarias que se realizan, al flujo de información que se maneja y los recursos económicos que se generan, operan y representan para la empresa emisora de tarjetas de crédito, el área de Afiliaciones y Créditos de

Tarjetas son las áreas donde se consideran que se origina la mayor parte de riesgos de incumplimientos de políticas y procedimientos, falsedad de información, accesos no autorizados, segregación de funciones inadecuadas, aplicación incorrecta de operaciones, falta de supervisión, pérdidas y apropiación indebida de recursos, los cuales influyen de distinta forma en los resultados esperados, por lo cual la capacidad de identificar estas probables eventualidades (riesgos), su origen y posible impacto, constituyen ciertamente una tarea difícil pero necesaria para el logro de los objetivos, tanto para estas áreas como la empresa emisora de tarjetas de crédito.

La probabilidad que ocurran y la frecuencia en que se presenten estos riesgos se considera como alta, ya que es posible que estos riesgos ocurran siempre y con frecuencia, derivado del tipo y grado de operaciones que se desarrollan.

Por tal razón, el rendimiento y éxito de la empresa emisora de tarjetas de crédito y de sus principales áreas como Afiliación y Crédito de Tarjetas pueden verse amenazadas y estará en función de la probabilidad de ocurrencia y frecuencia de los riesgos, los que a su vez, pueden repercutir en los objetivos establecidos, y a medida en que éstos se distancian, el nivel de estos riesgos aumentan.

Con la utilización de la Matriz de Riesgos, el departamento de Auditoría Interna participa en la evaluación de la probabilidad y frecuencia de los riesgos en las Áreas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas y por medio de esta evaluación, determinar el nivel de riesgos existentes en dichas áreas, lo que permitirá a la administración definir y priorizar un plan de acciones para mejorar e implementar los procedimientos necesarios para gestionar y minimizar los riesgos identificados.

#### **4.5 Efectos en el desarrollo e imagen del negocio**

En su constante evolucionar, las instituciones y en caso particular de la empresa emisora de tarjetas de crédito, determinan objetivos y metas que justifican su existencia. Sin embargo, también ellas deben reconocer que la consecución de estos

objetivos y la de sus áreas críticas como Afiliaciones y Créditos, están condicionados por la presencia de riesgos que pueden afectar el desarrollo e influir en el deterioro de imagen del negocio y en el peor de los casos significar la desaparición de la empresa.

Dicho deterioro de imagen del negocio de las tarjetas como del desarrollo del mismo, se deriva ya que las funciones y operaciones que se realizan en las áreas de afiliación de establecimientos de comercios y crédito de tarjetas, consideradas como críticas, representan, se concentra y generan la mayor fuente de ingresos para la empresa emisora de tarjetas de crédito.

Por lo anterior, el departamento de Auditoría Interna, mediante la elaboración de la Matriz de Riesgos, realiza la evaluación de riesgos, proceso mediante el cual se identifican y analizan los riesgos existentes, cuyo objetivo es detectar y prevenir que las operaciones y procesos de las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, no se expongan a pérdidas significativas que puedan afectar el desarrollo e imagen del negocio.

#### **4.6 Deterioro de la calidad global de productos y servicios**

La actividad de la empresa emisoras de tarjetas de crédito ha alcanzado en los últimos años la diversificación de sus productos de tarjetas de crédito y ha expandido su aceptación en los establecimientos afiliados destinados a la comercialización de bienes y servicios, creando con ello las oportunidades de obtener mayores beneficios, pero en contraparte, también los riesgos se han incrementado, los que afectan de alguna manera la calidad de las tarjetas como de los servicios que brinda.

Los factores que originan los riesgos que afectan las tarjetas y servicios de la empresa emisora de tarjetas de crédito, son: los avances o averías en los sistemas informáticos a medidas que éstos se desarrollan o implementan; las expectativas y exigencias de los clientes y del mercado de tarjetas al momento de la

adquisición de bienes y servicios como la aceptación de las tarjetas en los comercios afiliados; la competencia de producción y colocación de tarjetas; cambios económico como la adquisición de bienes y servicios en sustitución de efectivo o por la falta de éste; financiamiento inmediato y liquidez para los establecimientos comerciales; leyes y normas que regulan la actividad de estas empresas; la calidad de empleados para desarrollar las actividades y operar correctamente; acceso indebido a activos y valores que pueden ser objeto de apropiación indebida; factores naturales como desastres naturales que puedan afectar el desarrollo y operación del negocio; entre otros, éstos constituyen factores que pueden afectar la calidad de las tarjetas de crédito como tal, así como los servicios que presta la empresa emisora y que pueden limitar el logro y consecución de sus objetivos.

Estos riesgos pueden afectar las distintas áreas de la empresa emisora de tarjetas de crédito, independientemente del nivel de criticidad que representen, los cuales pueden ser evaluados por el departamento de Auditoría Interna, mediante la utilización del Sistema de Puntajes para identificar las áreas con criticidad alta y con la Matriz de Riesgos podrá evaluar los riesgos para identificar y analizar dichos riesgos a efecto de evitar el deterioro de la calidad de los productos y servicios que presenta la empresa emisora de tarjetas de crédito.

#### **4.7 Comprobación de la Hipótesis**

Como resultado de la investigación efectuada, se confirma la hipótesis citada en el Plan de Investigación, al determinar que la participación del Departamento de Auditoría Interna en la evaluación de riesgos en áreas críticas como Afiliaciones y Créditos de Tarjetas es esencial para detectar, identificar y valorizar los riesgos a los que se ven expuestas, en consecuencia, permitirá a la administración de la empresa emisora de tarjetas de crédito, objeto de estudio, definir y priorizar un plan de acción para contribuir y mejorar los sistemas y medidas de control a efecto de minimizar la exposición a riesgos inherentes como los originados por factores internos y externos, la probabilidad de ocurrencia y frecuencia de la materialización de los



riesgos, así mismo, evitar la exposición a pérdidas significativas que afecten la habilidad para competir, el desarrollo e imagen del negocio, el deterioro de la calidad de productos y servicios, lo que favorecerá a lograr el alcance de los objetivos establecidos, incrementar su actividad comercial y ha propiciar mayores oportunidades de desarrollo, participación y nivel de competitividad en el mercado de los servicios de tarjetas.

## **CAPITULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **LA PARTICIPACIÓN DE LA AUDITORIA INTERNA EN LA EVALUACIÓN DE RIESGOS EN AREAS CRÍTICAS DE UNA EMPRESA EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO**

##### **5.1 Generalidades**

De acuerdo con la investigación documental y el marco teórico de los capítulos anteriores, se desarrolló el presente caso práctico el cual pretende dar una guía acerca del trabajo realizado por el Departamento de Auditoría Interna en la evaluación de riesgos operativos, lo que permitirá identificar y analizar los riesgos, así mismo, estimar el nivel y magnitud de estos riesgos y el plan de trabajo.

##### **5.2 Metodología**

En el desarrollo del caso práctico se contempló en la fase inicial, la puesta en marcha del método de Sistema de Puntajes, el cual permitió identificar las áreas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, como las áreas de mayor criticidad en la empresa emisora de tarjetas de crédito Credi Card, S.A., las cuales fueron objeto de evaluación.

Para la evaluación de riesgos operativos de estas áreas se elaboró la Matriz de Riesgos, la cual permitió identificar las actividades y procesos más importantes, el tipo y nivel de riesgos inherentes, los factores relacionados y que dan origen a dichos riesgos, la valorización, así como las acciones y procedimientos propuestos para su gestión.

### **5.3 Unidad de Análisis**

Para efectos del caso práctico se utilizó las áreas críticas de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas de la empresa emisora de tarjetas de crédito constituida en Guatemala, denominada Credi Card, S.A., cuya información describe más adelante.

#### **5.3.1 Breve descripción de Credi Card, S. A.**

La empresa Credi Card, S.A. desde su constitución en el año 1,978, desarrollo actividades comerciales y financieras, principalmente la emisión, administración y explotación de tarjetas de crédito. Inicia operaciones en Guatemala con la representación de las marcas VISA, Master Card y una tarjeta de uso local, por lo tanto, las empresas o bancos que deseen emitir tarjetas de crédito con estas marcas deben de celebrar un contrato de coemisión.

#### **5.3.2 Antecedentes**

##### **Constitución**

Su denominación social, Credi Card, Sociedad Anónima, se constituyó y organizó mediante la Escritura Pública número 68 autorizada en la Ciudad de Guatemala, el 11 de septiembre de 1,978, por el notario Julio Martínez y quedó inscrita definitivamente en el Registro Mercantil bajo el número 3529, folios 201 y 202 del libro 23 de Sociedades Mercantiles, el 22 de abril de 1,978.

##### **Domicilio Social y dirección de sus oficinas**

El domicilio social de la entidad Credi Card, S.A., está en la Ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala, tiene sus oficinas principales en la Avenida Reforma, zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

##### **Objeto Social**

Planeamiento, organización y desarrollo de empresas emisoras de tarjetas de crédito; prestación de servicios auxiliares de empresas y negocios en general; usufructo, explotación, administración, comercialización de tarjetas de crédito y débito;

actividades y operaciones financieras relacionados con tarjetas, prestación de servicios comerciales, financieros o de servicio que directa o indirectamente coadyuven al desarrollo de los fines antes expuestos y de todo tipo de actos, negocios, contratos y operaciones; y en general cualquier actividad lícita.

### **Actividad Principal**

Emisión, desarrollo, administración y explotación de tarjetas de crédito y débito.

### **Estructura de Capital Social**

El Capital Social Autorizado, Suscrito y Pagado de la entidad Credi Card, S. A., es de Q 10,000,000.00 representado y dividido en 5,000 acciones ordinarias o comunes y 5,000 acciones preferentes y/o de voto limitado con valor nominal de Q 1,000 c/una.

### **Consejo de Administración**

Credi Card, S.A., es administrada, respectivamente, por los siguientes órganos de decisión, administración y gestión: Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración y Gerencia General.

### **Estructura Organizativa**

Como parte de la estructura organizativa y administrativa de Credi Card, S. A. cuenta con 10 gerencias principales, de las cuales cada una está integrada por diferentes áreas y jefatura para cumplir con las funciones y atribuciones asignadas.

Dentro de las principales áreas y gerencias de la empresa se encuentran la Asamblea General de Accionista, Consejo de Administración, Gerencia General, Auditoría Interna, Tesorería, Contabilidad, Afiliaciones, Intercambio, Cómputo, Créditos de Tarjetas, Cobros, Mercadeo y Recursos Humanos

#### **5.4. El Departamento de Auditoría Interna**

El Departamento de Auditoría Interna que tuvo a bien, la evaluación de riesgos operativos del Área de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas, está organizado y constituido de la siguiente forma:

#### **5.4.1 Organización y Administración**

Por resolución del Consejo de Administración de Credi Card, S.A. fue creado el Departamento de Auditoría Interna con autonomía informativa y con independencia

El Departamento de Auditoría Interna está bajo la responsabilidad del Auditor Interno, quien es la más alta jerarquía dentro de este departamento, el cual tiene la autoridad necesaria para garantizar y promover la independencia, la función y responsabilidad del Departamento de Auditoría Interna y asegurar una adecuada cobertura y atención al desarrollo del plan de trabajo.

El departamento está organizada por 5 auditores: a) 2 auditores asistentes, que tienen bajo su responsabilidad principal, el ejecutar el plan de trabajo y programas, coordinar y asignar los recursos (personal y tiempo), supervisar el trabajo de los auditores auxiliares, realizar trabajo de campo y reportar e informar al auditor interno y b) 3 auditores auxiliares, cuya responsabilidad y función es la ejecución de programas de trabajos e informar mediante la realización de informes, los aspectos relacionados con las revisiones

#### **5.4.2 Función**

Asistir a la Alta Dirección y apoyar a las gerencias de Tesorería, Contabilidad, Afiliaciones, Intercambio, Cómputo, Créditos, Cobros, Mercadeo, Recursos Humanos y Gerencia General, en la evaluación de esquemas operativos, contables sistemas de control, evaluar los riesgos a los que se ven expuestos, a efecto de alcanzar una mayor eficiencia de sus procesos y recursos.

#### **5.4.3 Política, Responsabilidades y Alcances**

Están claramente definidas en el “Manual de Auditoría”, documento aprobado por el Consejo de Administración el cual establece la ubicación del departamento de Auditoría Interna dentro de la organización, su autonomía informativa y autoridad de acceso completo, libre y sin restricciones a todas las dependencias, funciones, archivos, registros, propiedad y personal de la empresa.

El Departamento de Auditoría Interna reporta funcionalmente al Consejo de Administración de la empresa, previamente discutidos con la gerencia general, los asuntos relacionados con las revisiones y asuntos de interés.

#### **5.4.4 Participación de la Auditoría Interna**

Como parte de los objetivos y la participación de la Auditoría Interna, asistirá a la administración en la identificación y evaluación de las exposiciones significativas de riesgos operativos y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control, por tal razón, el plan de trabajo de Auditoría Interna se basó en una evaluación de riesgos operativos a fin de determinar las prioridades de las áreas críticas y actividades con mayor exposición a riesgos operativos y objeto de evaluación. Dicho plan, es consistente con las metas y objetivos establecidos por la organización.

Con la evaluación de riesgos operativos en áreas críticas busca identificar y analizar la magnitud de los riesgos existentes como los factores que los originan, estimar la probabilidad y su severidad, así como las medidas de control para la gestión de riesgos.

Para la ejecución del plan y trabajo de evaluación de riesgos operativos, como parte de la participación de la Auditoría Interna en el tema de riesgos, utilizó como metodología y herramientas de trabajo el Sistema de Puntajes y la Matriz de Riesgos.

## **5.5 Aplicación y Desarrollo del Proceso de Evaluación de Riesgos**

Con el fin de ilustrar el proceso de evaluación de riesgos operativos de las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, se presenta el trabajo desarrollado por el departamento de Auditoría Interna, el cual se dividió en tres fases, así:

### **5.5.1 Planeación**

En la estrategia para coordinar, conducir y ejecutar el trabajo de evaluación de riesgos operativos en las áreas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, se determinó los objetivos, alcance y se diseñó el Programa de Trabajo de Auditoría Interna, el cual describe los procedimientos y pasos a seguir.

#### **I Objetivos**

- I.1** Realizar una evaluación de riesgos objetiva y precisa, que permita concentrar la atención y programas de trabajo en las áreas con exposiciones a riesgos; para el efecto, se determinó las prioridades y áreas de alta criticidad para el uso eficiente y económico de tiempos y recursos del Departamento de Auditoría Interna.
- I.2** Dar a conocer los distintos riesgos operativos y como éstos pueden afectar los objetivos y desarrollo de las áreas consideradas como críticas, así como los riesgos que deben enfrentar en la actualidad.
- I.3** Desarrollar, por parte de Auditoría Interna, un programa para la evaluación de riesgos operativos cuyo enfoque está orientado a priorizar programas de trabajo y revisiones por parte de Auditoría Interna y maximizar los recursos.
- I.4** Con la evaluación de los riesgos operativos identificar y analizar los factores que originan los riesgos, la probabilidad e impacto que representan.
- I.5** Brindar una guía a la administración de la empresa, para identificar y gestionar los riesgos operativos que pueden materializarse en pérdidas, así como

establecer y mejorar las acciones y medidas de control para minimizar sus efectos.

## **II Alcance**

Por medio del Sistema de Puntajes, de las áreas de Créditos, Cobros, Intercambio, Afiliaciones, Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, Mercadeo e Informática, se identificarán y evaluarán las áreas de mayor criticidad las cuales serán objeto de evaluación.

Posterior a la identificación de estas áreas, se procederá a la elaboración de la Matriz de Riesgos con el objeto de identificar los riesgos operativos a nivel de actividades y procesos, lo que permitirá reconocer los riesgos existentes, los factores que los originan y definir sus características.

Se realizará el análisis de riesgos (Valorizar el riesgo), el cual identificará el riesgo existente de acuerdo a un orden lógico y de prioridad, estimar la importancia del riesgo, evaluar la probabilidad, el nivel y grado de impacto (severidad) que pueda causar para la organización y el análisis de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, qué acciones y procedimientos conviene adoptar.

## **III Programa de Trabajo**

Para identificar las áreas críticas y elaborar la Matriz de Riesgos se diseñó el siguiente programa de trabajo, el cual describe los procedimientos y pasos a seguir para evaluar los riesgos operativos, el cual se describe a continuación:



**ÍNDICE**  
**EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS**  
**EN ÁREAS CRÍTICAS**

| <b>Nombre de la Actividad</b>                         | <b>Página</b> |
|---|---------------|
| Programa de Trabajo                                   | 109           |
| Identificación Áreas Críticas                         | 112           |
| a) Formulación de Interrogantes                       | 113           |
| b) Puntaje Máximo de Criticidad                       | 114           |
| c) Puntajes y Calificaciones                          | 114           |
| d) Aplicación de Cuestionario y obtención de puntajes | 114 – 115     |
| e) Estratos de Criticidad                             | 116           |
| f) Intervalos de Estratos de Criticidad de Áreas      | 117           |
| g) Identificación de Áreas Críticas                   | 117           |
| h) Priorización de Áreas Críticas                     | 118           |
| Identificación de Riesgos Operativos                  | 119           |
| Identificación de Factores de Riesgos Operativos.     | 120           |
| Análisis de Riesgos Operativos                        | 122           |
| Medidas de Control de Riesgos Operativos              | 125           |
| Matriz de Riesgos Operativos                          | 126-127       |
| Informe de Resultados                                 | 128           |

**CREDI CARD, S.A.**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN ÁREAS CRÍTICAS**

---

**Introducción**

Como parte del Plan Anual de Auditoría Interna se incluye el presente programa de trabajo, el cual está dirigido a la Evaluación de Riesgos Operativos, consiste en identificar los distintos niveles de criticidad de áreas que serán objeto de evaluación y a través de una Matriz de Riesgos identificar los riesgos existentes, efectuar la valorización de éstos, evaluar las acciones y medidas de control de gestión y minimización de riesgos.

**Objetivos**

1. *Desarrollo y ejecución del programa de trabajo de Auditoría Interna, el cual se enfoca a maximizar los recursos y establecer las prioridades, para la evaluación de riesgos operativos en las áreas identificadas como críticas.*
2. *Establecer las prioridades para auditar y clasificar los riesgos operativos en orden de importancia y probabilidad de acuerdo al nivel de exposición dentro de las unidades consideradas como críticas.*
3. *Hacer que el Departamento de Auditoría Interna sea más eficiente, al concentrar sus esfuerzos y recursos en las unidades con criticidad alta e informar a la dirección de la empresa sobre los posibles daños o pérdidas.*
4. *Identificar y evaluar los riesgos operativos potenciales que indiquen un posible efecto en la consecución de los objetivos, el desarrollo del negocio, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos y servicios.*

**CREDI CARD, S.A.**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS**

| No. | Descripción   | Referencia |
|-----|---|------------|
|     | <b>SISTEMA DE PUNTAJES</b>  |            |
| 1.  | <p><i>Identificar las áreas de mayor criticidad y vulnerables a riesgos operativos, utilizando para el efecto el Sistema de Puntajes cuya herramienta principal será el cuestionario, el cual servirá para obtener puntajes, y determinar las áreas sujetas a evaluación, así:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Formulación de interrogantes a aplicar a cada áreas objeto de evaluación (inciso a, Formulación de Interrogantes, página 113)</i></li> <li>- <i>Estimar Puntaje máximo de criticidad y asignar la ponderación de cada interrogante formulada (inciso b, Puntajes Máximo de Criticidad, página 114).</i></li> <li>- <i>Asignación de puntajes y calificaciones para cada interrogante de acuerdo a la tabla de efectividad propuesta (inciso c, Puntajes y Calificaciones, página 114).</i></li> <li>- <i>Aplicación del cuestionario y obtener los puntajes para cada interrogante (inciso d, Aplicación de Cuestionario y Obtención de Puntajes, página 114).</i></li> <li>- <i>Determinar los estratos de criticidad, de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario (inciso e, Estratos de Criticidad, página 116).</i></li> <li>- <i>Definir los intervalos para cada estrato de criticidad definidos, basado en el puntaje máximo de cuestionario (inciso f, Intervalos de Estratos de Criticidad, página 117).</i></li> <li>- <i>Identificar las áreas críticas con base en los resultados obtenidos (inciso g, Identificación de Áreas Críticas, página 117).</i></li> <li>- <i>Priorizar las áreas a evaluar, partiendo de la criticidad alta a criticidad baja (inciso h, Priorización de Áreas Críticas, página 118 ).</i></li> </ul> | Paso No. 1 |

**CREDI CARD, S.A.**  
**DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS**

| <b>PRIORIZACIÓN DE AREAS Y ACTIVIDADES</b>         |  |            |
|--|--|------------|
| <b>2.</b>  | <i>De acuerdo con la priorización de áreas con criticidad alta, describir las actividades y procesos que presenta riesgos operativos potenciales.</i>  | Paso No. 2 |
| <b>ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGOS OPERATIVOS</b> |  |            |
| <b>3.</b>  | <i>Identificar los riesgos a los cuales está expuesta la empresa, así como las actividades y procesos y detallarlos de acuerdo a un orden lógico y de importancia.</i>   | Paso No. 3 |
| <b>4.</b>  | <i>Partiendo del conocimiento de las actividades y procesos, identificar los factores de riesgos medibles y observables más importantes que se vinculan y dan origen a los riesgos operativos identificados.</i>   | Paso No. 4 |
| <b>5.</b>  | <p><i>Realizar el análisis de riesgos operativos identificados, para lo cual básicamente debe dimensionarse al riesgo, así:</i></p> <p><u>La Clasificación</u><br/> <i>Tipificar los riesgos, lo que permitirá resumir por tipo, los riesgos identificados.</i></p> <p><u>La Calificación</u><br/> <i>Valorizar (cuantitativo o cualitativo) y priorizar cada actividad y proceso de los riesgos operativos identificados, lo que permitirá realizar el análisis conjunto de la Severidad y la Probabilidad de Ocurrencia.</i></p> | Paso No. 5 |
| <b>6.</b>  | <i>Con base a la identificación, valorización y del nivel de los riesgos obtenidos, proceder a evaluar las acciones y medidas de control por cada proceso o actividad establecidas para mitigar y controlar los riesgos operativos identificados</i>   | Paso No. 6 |

### **5.5.2 Ejecución**

Esta fase presenta el trabajo planificado y realizado por el Departamento de Auditoría Interna, en el cual se ejecuta el programa de trabajo donde se desarrolla el método de Sistema de Puntajes y la Matriz de Riesgos para la evaluación de riesgos operativos de las áreas con criticidad alta:

#### **PASO No. 1**

##### **Identificación de áreas críticas**

Partiendo del conocimiento y entendimiento de los procesos, procedimientos y actividades de las áreas de mayor importancia de la empresa Credi Card, S.A., proporcionaron los elementos de juicios para identificar y direccionar el trabajo de evaluación de riesgos operativos hacia las áreas de Créditos de Tarjetas, Intercambio, Afiliaciones, Tesorería, Contabilidad, Recursos Humanos, Mercadeo e Informática.

Para obtener los puntajes se elaboró un cuestionario con 30 interrogantes, se evaluaron y analizaron diversos aspectos, los cuales destacan los relacionados con los factores externos e internos del entorno de la empresa y el cumplimiento de políticas y procedimientos.

La formulación de las interrogantes se basó en el conocimiento del plan estratégico y operaciones de la empresa, del conocimiento de objetivos de las áreas objeto de evaluación, la identificación de procesos y actividades desarrolladas, los factores externos e internos que están en entorno de las áreas y de la empresa, las amenazas o exposiciones de riesgos, el grado de cumplimiento regulatorio, de sistemas de control, políticas y procedimientos, entre otras, así:

- a) Formulación de interrogantes para cada área sujeta de evaluación, las cuales se describen a continuación:

| <b>Evaluación de aspectos generales</b>  |
|--|
| 1. <i>Es de conocimiento los objetivos y políticas establecidas por la dirección ?.</i>  |
| 2. <i>El área cuenta con objetivos claros y definidos (forma escrita) y son del conocimiento del personal del área ?.</i>  |
| 3. <i>Se cuenta con políticas y procedimientos para la administración y operación del área ?.</i>  |
| 4. <i>Existe documentación escrita sobre los procesos y procedimientos de operaciones, así como de políticas y metodologías a seguir ?</i>   |
| 5. <i>Existe conexión y relación de los objetivos asignados a cada actividad con los objetivos globales y planes de la organización ?.</i>   |
| 6. <i>Existen canales de comunicación adecuadas para informarse sobre cambios o nuevas políticas, procedimientos, reglamentos, leyes e información en general ?.</i>               |
| 7. <i>Se mantiene una adecuada segregación de funciones y de procesos ?.</i>   |
| 8. <i>Se tienen conocimientos de los riesgos operativos a los que están expuestos ?</i>  |
| 9. <i>Cuenta con elementos para atenuar o gestionar riesgos operativos posibles: Seguros, fianzas, reservas, políticas y procedimientos estratégicos o planes de emergencia ?.</i> |
| 10. <i>Existen límites máximos y mínimos de errores, irregularidades, pérdidas, fraudes o materialidad de riesgos operativos ?</i>   |
| 11. <i>Se cuenta con métodos, sistemas o procedimientos para detectar, analizar, medir y prevenir riesgos operativos en las operaciones del área ?.</i>                            |
| 12. <i>Existe identificación de procesos críticos y complejidad en operaciones ?.</i>  |
| 13. <i>Existe control sobre los accesos a información y sistemas ?.</i>  |
| 14. <i>Existen sistemas de control para el acceso, manejo y divulgación de información ?.</i>  |
| 15. <i>Existen accesos limitados sobre valores, efectivo, sistemas operativos de importancia u otro activo importante para la empresa ?.</i>                                       |
| 16. <i>Se han dado cambios significativos en procesos operativos, en sistemas y en la estructura de control ?</i>  |
| 17. <i>El área está sujeta a revisiones de algún ente interno o externo y con alguna periodicidad ?.</i>   |
| 18. <i>Se han presentado errores e irregularidades en el último año ?.</i>   |
| 19. <i>Se han dado daños o pérdidas importantes en el último año ?.</i>  |
| 20. <i>Se cuenta con personal a cargo de control, administración y gestión de riesgos operativos ?.</i>  |

| <b>Evaluación de factores externos e internos</b>  |
|--|
| <i>21. Los avances tecnológicos afectan el desarrollo de las actividades ?.</i>  |
| <i>22. Influyen las necesidades y expectativas de los clientes en los procesos y actividades ?</i>   |
| <i>23. Los cambios y estrategias de la competencia han ocasionado cambios en los procesos?.</i>  |
| <i>24. Están sujetas las actividades del área a cambios y son afectadas por nuevos reglamentos, leyes externas o reglamentos internos ?</i>                        |
| <i>25. El cambio de responsabilidades de empleados o jefaturas afectan o modifican los sistemas de control de las operaciones ?</i>                                |
| <i>26. Cuentan con planes de contingencias para desastres naturales ?.</i>   |
| <i>27. Qué grado de volumen de operaciones se manejan y sistematización tienen los procesos ?.</i>   |
| <i>28. Se cuenta con personal calificado y especializado en los procesos en el área ?.</i>   |
| <i>29. Existe un alto grado de rotación de personal y puestos, así como planes de sustitución del personal clave dentro de la organización ?</i>                   |
| <i>30. Se cuenta con procedimientos y sistemas de control para la medición, monitoreo, manejo y resguardo de valores o activos importantes para la compañía ?.</i> |

**b) Puntaje máximo de criticidad**

El puntaje máximo posible de criticidad del cuestionario para todas las áreas sujetas de evaluación, se estimó en 300 cuya ponderación por cada una de las 30 interrogantes será de 0 a 10 como puntaje máximo.

**c) Puntajes y calificaciones**

Se estimó para la asignación de puntajes y calificaciones para cada interrogante la siguiente tabla de efectividad de respuesta:

| <u>Puntajes</u> | <u>Cumplimiento</u> | <u>Equivalencia de Riesgo</u> |
|-----------------|---------------------|-------------------------------|
| 10              | No                  | Alto                          |
| 8               | En ocasiones        | Medio Alto                    |
| 6               | Generalmente        | Medio                         |
| 3               | Si                  | Medio Bajo                    |
| 0               | Eficientemente      | Bajo                          |

**d) Aplicación del cuestionario y obtención de puntajes**

De acuerdo a las distintas áreas que forman parte de la estructura de la empresa Credi Card, S.A. se aplicó el cuestionario y se obtuvo los puntajes para cada interrogante formulada, así:

**Cuadro No. 1**  
**Credi Card, S. A.**  
**Aplicación de Cuestionario y Obtención de Puntajes por Áreas**

Puntaje maximo de criticidad del Cuestionario: **300**

| <b>Evaluación</b>  | <b>Puntaje Maximo de Criticidad</b> | <b>Créditos de Tarjetas</b> | <b>Intercambio</b> | <b>Afiliaciones</b> | <b>Tesorería</b> | <b>Contabilidad</b> | <b>Recursos Humanos</b> | <b>Mercadeo</b> | <b>Informática</b> |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|------------------|---------------------|-------------------------|-----------------|--------------------|
| Es de conocimiento los objetivos y políticas establecidas por la dirección.  | 10                                  | 8                           | 5                  | 5                   | 5                | 5                   | 5                       | 3               | 5                  |
| El área cuenta con objetivos claros y definidos (forma escrita) y son del conocimiento del personal del área.  | 10                                  | 8                           | 5                  | 8                   | 6                | 3                   | 3                       | 0               | 3                  |
| Se cuenta con políticas y procedimientos para la administración y operación del área.  | 10                                  | 8                           | 6                  | 5                   | 5                | 0                   | 0                       | 0               | 0                  |
| Existe documentación escrita sobre los procesos y procedimientos de operaciones, así como de políticas y metodologías a seguir.                                      | 10                                  | 8                           | 6                  | 8                   | 5                | 0                   | 0                       | 0               | 0                  |
| Existe conexión y relación de los objetivos asignados a cada actividad con los objetivos generales y planes de la organización.                                      | 10                                  | 8                           | 6                  | 8                   | 5                | 3                   | 3                       | 0               | 5                  |
| Existen canales de comunicación adecuados para informarse sobre cambios o nuevas políticas, procedimientos, reglamentos, leyes e información en general.             | 10                                  | 10                          | 6                  | 10                  | 6                | 0                   | 3                       | 0               | 3                  |
| Se mantiene una adecuada segregación de funciones y de procesos.   | 10                                  | 8                           | 8                  | 8                   | 6                | 3                   | 3                       | 0               | 0                  |
| Se tiene conocimientos de los riesgos operativos a los que están expuestos.  | 10                                  | 10                          | 6                  | 10                  | 6                | 5                   | 8                       | 3               | 0                  |
| Cuenta con elementos para atenuar o gestionar riesgos posibles: Seguros, fianzas, reservas, backups, políticas y procedimientos estratégicos o planes de emergencia. | 10                                  | 8                           | 4                  | 10                  | 6                | 3                   | 5                       | 0               | 3                  |
| Existen límites máximos y mínimos de errores, irregularidades, pérdidas, fraudes o materialidad de riesgos operativos.   | 10                                  | 8                           | 6                  | 10                  | 6                | 3                   | 5                       | 3               | 5                  |
| Se cuenta con métodos, sistemas o procedimientos para detectar, analizar, medir y prevenir riesgos en las operaciones del área.                                      | 10                                  | 10                          | 6                  | 10                  | 8                | 5                   | 5                       | 5               | 5                  |
| Existe identificación de procesos críticos y complejidad en operaciones.   | 10                                  | 8                           | 5                  | 8                   | 6                | 5                   | 0                       | 3               | 3                  |
| Existe control sobre los accesos a información y sistemas.   | 10                                  | 8                           | 6                  | 10                  | 6                | 3                   | 0                       | 0               | 0                  |
| Existe sistemas de control para el acceso, manejo y divulgación de información.  | 10                                  | 8                           | 6                  | 10                  | 6                | 3                   | 0                       | 0               | 0                  |
| Existen accesos limitados sobre valores, efectivo, sistemas operativos u otro activo importante para la empresa.   | 10                                  | 3                           | 0                  | 8                   | 6                | 3                   | 5                       | 5               | 0                  |
| Se han dado cambios significativos en procesos operativos, en sistemas y en la estructura de control.  | 10                                  | 8                           | 8                  | 8                   | 6                | 3                   | 3                       | 0               | 0                  |
| El área está sujeta a revisiones de algún ente interno o externo y con alguna periodicidad.  | 10                                  | 8                           | 8                  | 10                  | 5                | 0                   | 3                       | 0               | 3                  |
| Se han presentado errores e irregularidades en el último año.  | 10                                  | 8                           | 6                  | 10                  | 6                | 5                   | 3                       | 0               | 3                  |
| Se han dado daños o pérdidas importantes en el último año.   | 10                                  | 3                           | 8                  | 8                   | 6                | 5                   | 0                       | 0               | 3                  |
| Se cuenta con personal a cargo de control, administración y gestión de riesgos externos e internos.  | 10                                  | 10                          | 8                  | 10                  | 6                | 8                   | 8                       | 8               | 5                  |
| <b>Sub total (1)</b>   | <b>200</b>                          | <b>158</b>                  | <b>119</b>         | <b>174</b>          | <b>117</b>       | <b>65</b>           | <b>62</b>               | <b>30</b>       | <b>46</b>          |



**Cuadro No. 1**  
**Credi Card, S. A.**  
**Aplicación de Cuestionario y Obtención de Puntajes por Áreas**

Puntaje maximo de criticidad del Cuestionario **300**

| Evaluación  | Puntaje Maximo de Criticidad | Créditos de Tarjetas | Intercambio | Afiliaciones | Tesorería  | Contabilidad | Recursos Humanos | Mercadeo  | Informática |
|---|------------------------------|----------------------|-------------|--------------|------------|--------------|------------------|-----------|-------------|
| <b>Evaluación de factores externos e internos</b>   |                              |                      |             |              |            |              |                  |           |             |
| Los avances tecnológicos afectan el desarrollo de las actividades y se cuenta con planes de contingencias.  | 10                           | 10                   | 8           | 5            | 6          | 8            | 3                | 3         | 10          |
| Influyen las necesidades y expectativas de los clientes en los procesos y actividades..   | 10                           | 8                    | 5           | 5            | 6          | 5            | 3                | 8         | 3           |
| Los cambios y estrategias de la competencia ocasiona cambios en los procesos.   | 10                           | 10                   | 6           | 8            | 6          | 3            | 8                | 8         | 5           |
| Están sujetas las actividades del área a cambios y son afectadas por nuevos Reglamentos, Leyes externas o reglamentos internos.                       | 10                           | 8                    | 6           | 5            | 6          | 10           | 8                | 3         | 8           |
| El cambio de responsabilidades de empleados o jefaturas afectan o modifican los sistemas de control de las operaciones                                | 10                           | 8                    | 6           | 8            | 6          | 5            | 3                | 0         | 5           |
| Cuentan con planes de contingencias para desastres naturales.   | 10                           | 10                   | 5           | 10           | 8          | 8            | 8                | 5         | 0           |
| Qué grado de volumen de operaciones se manejan y sistematización tiene los procesos (alto, medio, bajo).  | 10                           | 10                   | 5           | 8            | 5          | 8            | 3                | 0         | 10          |
| Se cuenta con personal calificado y especializado para el desarrollo de los procesos en el área.  | 10                           | 10                   | 5           | 8            | 8          | 3            | 0                | 0         | 0           |
| Existe un alto grado de rotación de personal y puestos, así como planes de sustitución del personal clave dentro de la organización                   | 10                           | 10                   | 8           | 10           | 5          | 3            | 0                | 0         | 3           |
| Se cuenta con procedimientos y sistemas de control para la medición, monitoreo, manejo y resguardo de valores o activos importantes para la compañía. | 10                           | 3                    | 3           | 5            | 5          | 0            | 5                | 0         | 3           |
| <b>Sub total (2)</b>  | <b>100</b>                   | <b>87</b>            | <b>57</b>   | <b>72</b>    | <b>61</b>  | <b>53</b>    | <b>41</b>        | <b>27</b> | <b>47</b>   |
| <b>TOTAL DE PUNTAJES OBTENIDOS</b>  | <b>300</b>                   | <b>245</b>           | <b>176</b>  | <b>246</b>   | <b>178</b> | <b>118</b>   | <b>103</b>       | <b>57</b> | <b>93</b>   |

**e) Estratos de Criticidad**

Para determinar la criticidad de las áreas de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, se consideró cinco ( 5 ) estratos de criticidad, los cuales de describen a continuación:

- Criticidad Alta
- Criticidad Media Alta
- Criticidad Media
- Criticidad Media Baja
- Criticidad Baja

f) **Intervalos de Estratos de Criticidad de Áreas**

Con base a los estratos de criticidad definidos y al puntaje máximo posible del cuestionario se determinó cinco ( 5 ) intervalos, de 60 puntos entre cada estrato, así:

$$\frac{\text{Puntaje máximo posible del Cuestionario}}{\text{Estratos}} = \frac{300}{5} = 60 \text{ Puntos entre cada estrato}$$

Determinado el puntaje para cada estrato, se definió los intervalos y estratos de criticidad siguiente:

| <u>Puntaje de C/Intervalo</u> | <u>Estratos de Criticidad</u> |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 0 - 60                        | Criticidad Baja               |
| 60 - 120                      | Criticidad Media Baja         |
| 120 - 180                     | Criticidad Media              |
| 180 - 240                     | Criticidad Media Alta         |
| 240 - 300                     | Criticidad Alta               |

g) **Identificación de Áreas Críticas**

De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario en las distintas áreas sujetas a evaluación, se obtuvieron los siguientes puntajes:

**Cuadro No. 2**  
**Credi Card, S.A.**  
**Resultados de Aplicación de Cuestionario**

| <b>Evaluación</b>            | <b>Créditos de Tarjetas</b> | <b>Afiliaciones</b> | <b>Tesorería</b> | <b>Contabilidad</b> | <b>Intercambi</b> | <b>Mercadeo</b> | <b>Informática</b> | <b>Recursos</b> |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------|------------------|---------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| Aspectos Generales           | 158                         | 174                 | 117              | 65                  | 119               | 30              | 46                 | 62              |
| Factores Externos / Internos | 87                          | 72                  | 61               | 53                  | 57                | 27              | 47                 | 41              |
| <b>Puntajes Obtenidos</b>    | <b>245</b>                  | <b>246</b>          | <b>178</b>       | <b>118</b>          | <b>176</b>        | <b>57</b>       | <b>93</b>          | <b>103</b>      |

#### h) **Priorización de Áreas Críticas**

Al asociar los resultados del cuestionario con los intervalos de estratos de criticidad, se obtuvo la priorización de las áreas con mayor criticidad, con el objeto de realizar el análisis de los riesgos operativos potenciales a los que están expuestas, por lo que a continuación se muestra la clasificación de las áreas, partiendo de la Criticidad Alta a la Criticidad Baja:

**Cuadro No. 3**  
**Credi Card, S.A.**  
**Asignación de Criticidad y Priorización de Áreas Críticas**

| No. | Área             | Puntaje | Intervalo | Clasificación         |
|-----|------------------|---------|-----------|-----------------------|
| 1   | Afiliaciones     | 246     | 240 – 300 | Criticidad Alta       |
| 2   | Créditos         | 245     | 240 – 300 | Criticidad Alta       |
| 4   | Tesorería        | 178     | 120 – 180 | Criticidad Media      |
| 3   | Intercambio      | 176     | 120 – 180 | Criticidad Media      |
| 5   | Contabilidad     | 118     | 60 – 120  | Criticidad Media Baja |
| 6   | Recursos Humanos | 103     | 60 – 120  | Criticidad Media Baja |
| 7   | Informática      | 93      | 60 -120   | Criticidad Media Baja |
| 8   | Mercadeo         | 57      | 0 – 60    | Criticidad Baja       |

#### **PASO No. 2**

Derivado de los resultados obtenidos del sistema de puntajes, se determinó las prioridades a evaluar, se identificaron como áreas críticas, las áreas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, las cuales presentaron una Criticidad Alta, por lo cual sobre estas áreas se desarrolló el proceso de evaluación de riesgos operativos.

Establecidas las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, permitió al departamento de Auditoría Interna fijar y priorizar el trabajo de evaluación de riesgos operativos el cual identifico y definió el tipo de riesgos asumido en estas áreas:

**Cuadro No. 4**  
**Credi Card, S.A.**  
**Identificación de Áreas Críticas a Evaluar**

| <b>Identificación de Prioridades y Tipo de Riesgos</b> |                        |                       |
|--|------------------------|-----------------------|
| <b>Prioridad</b>                                       | <b>Tipo de Riesgos</b> | <b>Áreas Críticas</b> |
| 1  | Riesgo Operativo       | Afiliaciones          |
| 2  | Riesgo Operativo       | Créditos              |

**PASO No. 3**

**Identificación de Riesgos Operativos**

Por medio de la elaboración de la Matriz de Riesgos, como una herramienta de evaluación y análisis, se muestra la identificación y descripción de los riesgos operativos por actividad, la valorización y las acciones y medidas de control a adoptar en las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas.

En la primera fase de la Matriz de Riesgos, se enfocó el trabajo sobre las actividades y procesos vulnerables a riesgos operativos, lo que permitió identificar en una forma más objetiva, sustentable y precisa los riesgos existentes a los cuales está expuesta las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas.

Del ejercicio participativo de los ejecutores de los procesos y sobre el entendimiento y conocimiento de los procesos y operaciones de las áreas críticas de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas, por parte del departamento de Auditoría Interna, así como de los objetivos de cada uno de éstas, se detallan las actividades y procesos con exposición de riesgos operativos de acuerdo a la jerarquía y nivel de importancia de los procesos.

**Cuadro No. 5**  
**Credi Card, S.A.**

**Identificación de Riesgos Operativos por Actividades y Procesos**

| <b>Identificación de Riesgos</b> |                       |   |
|----------------------------------|-----------------------|---|
| <b>Prioridad</b>                 | <b>Áreas Críticas</b> | <b>Riesgos por Actividades y Procesos</b>           |
| 1                                | Afiliaciones          | Investigación y afiliación de comercios             |
|                                  |                       | Inclusión y autorización de afiliación de comercios |
|                                  |                       | Captura de facturación de comercios                 |
|                                  |                       | Liquidación y pago a Comercios                      |
| 2                                | Créditos              | Análisis de Solicitudes                             |
|                                  |                       | Accesos al sistema de solicitudes                   |
|                                  |                       | Proceso de otorgamiento de crédito.                 |
|                                  |                       | Producción e impresión de tarjetas                  |
|                                  |                       | Distribución y entrega de tarjetas                  |

**PASO No. 4**

**Factores Medibles y observables**

Partiendo del conocimiento de las actividades y procesos por parte del Departamento de Auditoría Interna de las áreas críticas de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas, se muestra e identifica en el siguiente cuadro los factores de riesgos medibles y observables más importantes que se vinculan y que dan origen a los riesgos operativos identificados.

**Cuadro No. 6**  
**Credi Card, S.A.**  
**Identificación y Descripción de Factores de Riesgos Operativos**

| Identificación de Factores de Riesgos Operativo por Actividad y/o Proceso |                |  |   |  |
|---|----------------|--|---|--|
| Prioridad   | Áreas Críticas | Riesgo por Actividad/Proceso   | Factores de Riesgos   |  |
| 1   | Afiliaciones   | Investigación y afiliación de comercios  | Incumplimientos de políticas y procedimientos de investigación  |  |
|   |                |  | Apertura de afiliación a comercios inexistentes y falsedad de información.  |  |
|   |                | Inclusión y autorización de afiliación de comercios  | Accesos de personal no autorizados a sistemas de inclusión de afiliación de comercios   |  |
|   |                |  | Niveles de accesos inapropiados para aprobación y autorización de afiliación de comercios.  |  |
|   |                |  | Captura de Facturación de Comercios   | Pérdida de facturación preregistrada y falta de aplicación de cargos a tarjetahabientes.                               |
|   |                | Ingreso y captura de facturación e información incorrecta e incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos. |   |  |
|   |                |  |   | Falta de aplicación de descuentos y rechazos a comercios, por problemas en el sistema de Afiliación.                   |
|   |                | Liquidación y pago a Comercios   |   | Liquidación inmediata a comercios mediante preregistros de facturación por estrategias de competencia.                 |
|   |                |  |   | Riesgo de liquidación y pago de facturación duplicada por falta de sistemas de verificación de autorizaciones.         |
|   |                |  |   | Riesgo de robo y cobro de cheques pendientes de entrega a comercios por personal de la empresa.                        |
| 2   | Créditos       | Análisis de Solicitudes  | Falta de análisis por inexistencia de políticas y procedimientos definidas y escritas.  |  |
|   |                |  | Ineficiencia en el análisis de solicitudes de tarjetas de crédito por la falta de conocimiento, capacidad y adiestramiento de personal. |  |
|   |                | Accesos al sistema de solicitudes  | Accesos no restringidos del personal al sistema de aprobación y autorización de solicitudes.  |  |
|   |                |  | Falta de supervisión y control de usuarios con accesos a sistemas de ingresos, aprobación y autorización de créditos.                   |  |
|   |                | Proceso de otorgamiento de crédito.  | Otorgamiento de créditos que resulten en pérdidas futuras por incobrables a causa de incapacidad de pago por factores económicos.       |  |
|   |                |  | Otorgamiento de créditos sin la debida aprobación y autorización  |  |
|   |                |  | Otorgamiento de créditos preautorizados o autorizados por la administración, incumpliendo normas y reglamentos internos.                |  |
|   |                | Producción e impresión de tarjetas   |   | Producción de tarjetas sin la debida autorización a causa de promociones de tarjetas por estrategias de competencia.   |
|   |                |  |   | Riesgo de pérdida o robo de plásticos por falta de procedimientos de custodia y resguardo.                             |
|   |                |  |   | Fraudes por accesos del personal a tarjetas virgenes o emitidos.   |
|   |                |  |   | Riesgo de impresión de tarjetas adicionales, de otros emisores, de bins ajenos, tarjetas en blanco y sin autorización. |
|   |                | Distribución y entrega de tarjetas   |   | Riesgos de pérdidas o robos de tarjetas emitidas en el traslado, manejo y distribución de tarjetas.                    |
|   |                |  |   | Fraudes con tarjetas pendientes de entrega o tarjetas no entregadas a tarjetahabiente titulares.                       |
|   |                | Riesgos de transacciones fraudulentas por clonación de banda magnetica.  |   |  |

## **PASO No. 5**

### **Análisis de Riesgos Operativos**

La metodología utilizada en esta fase, se orientó al reconocimiento de la existencia de riesgos en cada uno de las actividades y procesos y sus efectos en la organización, para la cual básicamente se dimensionó al riesgo operativo, así:

#### La Clasificación

Se refirió a la tipificación del riesgo, lo que permitió resumir por tipo, los riesgos identificados, como Riesgos Operativos.

#### La Calificación

Consistió en Valorizar (cuantitativo o cualitativo) y Priorizar cada actividad y proceso de los riesgos operativos identificados, lo que implicó realizar el análisis conjunto de la Severidad y la Probabilidad de Ocurrencia.

- a) La Probabilidad se basó en la mayoría de los casos, del conocimiento del departamento de Auditoría Interna y el historial de cuantas veces se produjo el hecho en un período de tiempo en la organización, es decir, la probabilidad que el riesgo ocurra.
- b) La Severidad identifica el impacto potencial que produciría la materialidad del riesgo operativo identificado.

#### Valorización del Riesgo Operativo

Debido a la disponibilidad de información, la base elegida para el desarrollo del caso práctico se utilizó la Valorización Cualitativa, ya que esta evaluación es más sencilla y constituyó la base para una evaluación inicial, en dicha valorización se utilizó escalas descriptivas para asignar la importancia de los riesgos operativos identificados.

#### La Base Técnica de Asignación de Calificaciones

La base técnica utilizada para determinar la calificación del riesgo operativo, fue proporcionada y determinada por el Departamento de Auditoría Interna de acuerdo a la

experiencia, conocimiento de la organización, así como del tema de riesgos, por lo cual, se asigno una escala que va de 1 hasta 3, tanto para determinar la Probabilidad de Ocurrencia (Frecuencia) y la Severidad (Impacto) del riesgo:

| <b>Categoría</b> | <b>Severidad (Impacto)</b> | <b>Probabilidad</b> |
|------------------|----------------------------|---------------------|
| Baja             | 1                          | 1                   |
| Media            | 2                          | 2                   |
| Alta             | 3                          | 3                   |

Para el efecto se definió cada una de las categorías de Severidad y Probabilidad:

**Cuadro No. 7**  
**Credi Card, S.A.**  
**Descripción de Categorías de Severidad y Probabilidades**

| <b>Categoría</b> | <b>Severidad (Impacto)</b>   | <b>Probabilidad</b>   |
|------------------|--|---|
| Baja             | Probabilidad de pérdida menores.   | El daño ocurrirá rara veces o en circunstancias excepcionales.                                    |
| Media            | Probabilidad de pérdidas monetarias atenuadas con la adquisición de seguros, seguros de fidelidad o reservas.  | El daño ocurrirá en algunas ocasiones o en algún momento  |
| Alta             | Alta probabilidad de pérdidas monetarias o pérdida significativa de imagen o de participación en el mercado que podría conllevar a pérdidas financieras futuras, sin elementos para atenuar riesgos. | Es probable que el daño ocurra en la mayoría de los casos, o sea ocurrirá siempre o casi siempre. |

Determinado el método de valorización a utilizar y la base técnica de asignación de calificaciones, se elaboro la Matriz de Riesgos con un enfoque cualitativo, en la cual estimó la valorización de los riesgos operativos identificados por cada actividad y procesos, mediante la severidad y probabilidad asignada.



**Cuadro No. 8**  
**Credi Card, S.A.**  
**Valorización de Riesgos Operativos Identificados**

| <b>MATRIZ DE RIESGOS</b> |                       |   |  |                     |                |                            |
|--------------------------|-----------------------|---|--|---------------------|----------------|----------------------------|
| <b>Prioridad</b>         | <b>Áreas Críticas</b> | <b>Riesgos por Area/actividad</b>                   | <b>Factores de Riesgos</b>   | <b>Probabilidad</b> | <b>Impacto</b> | <b>Nivel del Riesgo O.</b> |
| 1                        | Afiliaciones          | Investigación y afiliación de comercios             | Incumplimientos de políticas y procedimientos de investigación.  | 2                   | 3              | 6                          |
|                          |                       |   | Apertura de afiliación a comercios inexistentes y falsedad de información.   | 2                   | 3              | 6                          |
|                          |                       | Inclusión y autorización de afiliación de comercios | Accesos de personal no autorizados a sistemas de inclusión de afiliación de comercios  | 1                   | 2              | 2                          |
|                          |                       |   | Niveles de accesos inapropiados para aprobación y autorización de afiliación de comercios.   | 1                   | 2              | 2                          |
|                          |                       | Captura de Facturación de Comercios                 | Pérdida de facturación preregistrada por personal de a cargo y falta de aplicación de cargos a T.H.                                      | 2                   | 3              | 6                          |
|                          |                       |   | Ingreso y captura de facturación e información incorrecta e incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.                   | 2                   | 3              | 6                          |
|                          |                       |   | Falta de aplicación de descuentos y rechazos a comercios, por problemas en el sistema de Afiliación.                                     | 3                   | 3              | 9                          |
|                          |                       | Liquidación y pago a Comercios                      | Inconsistencias en liquidación inmediata a comercios mediante preregistros de facturación por estrategias de competencia.                | 3                   | 1              | 3                          |
|                          |                       |   | Riesgo de liquidación y pago de facturación duplicada por falta de sistemas de verificación de autorizaciones.                           | 3                   | 3              | 9                          |
|                          |                       |   | Riesgo de robo y cobro de cheques pendientes de entrega a comercios, por personal de la empresa  | 3                   | 3              | 9                          |
| 2                        | Créditos de Tarjetas  | Análisis de Solicitudes                             | Falta de análisis por inexistencia de políticas y procedimientos definidas y escritas.   | 2                   | 2              | 4                          |
|                          |                       |   | Ineficiencia en el análisis de solicitudes de tarjetas de crédito, por la falta de conocimiento, capacidad y adiestramiento de personal. | 2                   | 2              | 4                          |
|                          |                       | Accesos al sistema de solicitudes                   | Accesos no restringidos del personal al sistema de aprobación y autorización de solicitudes.   | 2                   | 2              | 4                          |
|                          |                       |   | Falta de supervisión y control de usuarios con accesos a sistemas de ingresos, aprobación y autorización de créditos.                    | 3                   | 3              | 9                          |
|                          |                       | Proceso de otorgamiento de crédito.                 | Otorgamiento de créditos que resulten en pérdidas futuras por incobrables a causa de incapacidad de pago por factores económicos.        | 2                   | 2              | 4                          |
|                          |                       |   | Otorgamiento de créditos sin la debida aprobación y autorización.  | 3                   | 3              | 9                          |
|                          |                       |   | Otorgamiento de créditos preautorizados o autorizados por la administración, incumpliendo normas y reglamentos internos.                 | 1                   | 2              | 2                          |
|                          |                       | Producción e impresión de tarjetas                  | Producción de tarjetas sin la debida autorización a causa de promociones de tarjetas por estrategias de competencia.                     | 3                   | 3              | 9                          |
|                          |                       |   | Riesgo de pérdida o robo de plásticos por falta de procedimientos de custodia y resguardo.   | 3                   | 3              | 9                          |
|                          |                       |   | Fraudes por accesos del personal a tarjetas vírgenes o emitidos.   | 1                   | 2              | 2                          |
|                          |                       |   | Riesgo de impresión de tarjetas adicionales, de otros emisores, de bins ajenos, tarjetas en blanco y sin autorización.                   | 2                   | 3              | 6                          |
|                          |                       | Distribución y entrega de tarjetas                  | Riesgos de pérdidas o robos de tarjetas emitidas en el traslado, manejo y distribución de tarjetas.                                      | 2                   | 2              | 4                          |
|                          |                       |   | Fraudes con tarjetas pendientes de entrega o tarjetas no entregadas a T.H. titulares.  | 2                   | 2              | 4                          |
|                          |                       |   | Riesgos de transacciones fraudulentas por clonación de banda magnetica.  | 2                   | 3              | 6                          |

Luego de la valorización del riesgo operativo, se definió el nivel de riesgo asumido:

| <b>Categoría</b> | <b>Nivel</b> |
|------------------|--------------|
| Bajo             | 1 – 3        |
| Medio            | 4 – 6        |
| Alto             | 7 – 9        |

Derivado de la valorización del riesgo por actividad y procesos se priorizó las actividades y procesos, siendo los valorados con nivel alto (7 a 9) los riesgos objeto de evaluación y análisis prioritario.

#### **PASO No. 6**

##### **Medidas de Control de Riesgo Operativo**

Posteriormente a la identificación, valorización y del nivel de los riesgos operativos obtenidos, y como la base final de la elaboración de la Matriz de Riesgos Operativos, se procedió a evaluar y determinar las acciones y medidas de control por cada proceso y actividad establecidas para mitigar y controlar los riesgos operativos identificados.

Con esta evaluación se procedió a la elaboración de la Matriz de Riesgos Operativos que como una herramienta de control y gestión de riesgos, describe en forma organizada y calificada las actividades y procesos de los distintos riesgos operativos a los que se ven expuestas las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, el nivel riesgo que está en función a la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede presentar, así mismo, se definieron las medidas de control necesarios para mitigar y minimizar los efectos de los riesgos operativos existentes, así:

Cuadro No. 9  
Credi Card, S. A.  
Matriz de Riesgos

| ÁREAS DE AFILIACIONES |                        |   |   |              |         |                  |   |
|-----------------------|------------------------|---|---|--------------|---------|------------------|---|
| Prioridad             | Áreas Críticas         | Riesgo por Área/actividad                           | Factores de Riesgos   | Probabilidad | Impacto | Nivel del Riesgo | Medidas de Control  |
| 1                     | Riesgo de Afiliaciones | Investigación y afiliación de comercios             | Incumplimientos de políticas y procedimientos de investigación.   | 2            | 3       | 6                | Supervisión y evaluación cruzada de investigación de comercios.   |
|                       |                        |   | Apertura de afiliación a comercios inexistentes y falsedad de información.  | 2            | 3       | 6                | Supervisión y visita a establecimientos comerciales y validación de información presentada.   |
|                       |                        | Inclusión y autorización de afiliación de comercios | Accesos de personal no autorizados a sistemas de inclusión de afiliación de comercios.                                    | 1            | 2       | 2                | Delimitación de accesos a sistema de afiliación y creación de usuarios personalizados.  |
|                       |                        |   | Niveles de accesos inapropiados para aprobación y autorización de afiliación de comercios.                                | 1            | 2       | 2                | Definición de niveles de accesos a personal autorizado y controles cruzados de aprobación y autorización de afiliaciones.   |
|                       |                        | Captura de Facturación de Comercios                 | Pérdida de facturación preregistrada por personal a cargo y falta de aplicación de cargos a T.H.                          | 2            | 3       | 6                | Cuadros de facturación preregistrada y grabada, así como aplicación de Cargos a cartera de tarjetahabientes.  |
|                       |                        |   | Ingreso y captura de facturación e información incorrecta e incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos.    | 2            | 3       | 6                | Supervisión de facturación recibida y grabada y cumplimiento de procedimientos.   |
|                       |                        |   | Falta de aplicación de descuentos y rechazos a comercios.   | 3            | 3       | 9                | Evaluación de la aplicación de descuentos y rechazos del sistema de afiliación, así como el seguimiento y control de <del>descuentos y rechazos pendientes de aplicar</del> . |
|                       |                        | Liquidación y pago a Comercios                      | Inconsistencias en liquidación inmediata a comercios mediante preregistros de facturación por estrategias de competencia. | 3            | 1       | 3                | Liquidación de facturación posterior al cuadro de preregistros, grabación y aplicación de facturación en cartera.   |
|                       |                        |   | Riesgo de liquidación y pago de facturación duplicada por falta de sistemas de verificación de autorizaciones.            | 3            | 3       | 9                | Evaluación y verificación del sistema de autorizaciones y supervisión de liquidaciones y pagos a comercios.   |
|                       |                        |   | Riesgo de robo y cobro de cheques pendientes de entrega a comercios.  | 3            | 3       | 9                | Inventario periódico de cheques pendientes de entrega a comercios y anulación de cheques con más de un mes de emisión.  |

Cuadro No. 9  
Credi Card, S. A.  
Matriz de Riesgos

| ÁREAS DE CRÉDITOS DE TARJETAS |                |                                     |  |              |         |                  |   |
|-------------------------------|----------------|-------------------------------------|--|--------------|---------|------------------|---|
| Prioridad                     | Áreas Críticas | Riesgo por Área/actividad           | Factores de Riesgos  | Probabilidad | Impacto | Nivel del Riesgo | Medidas de Control  |
| 2                             | Créditos       | Análisis de Solicitudes             | Falta de análisis por inexistencia de políticas y procedimientos definidas y escritas.   | 2            | 2       | 4                | Elaboración y definición de políticas y procedimientos de análisis de solicitudes de créditos.  |
|                               |                |                                     | Ineficiencia en el análisis de solicitudes de tarjetas de crédito, por la falta de conocimiento, capacidad y adiestramiento de personal. | 2            | 2       | 4                | Adiestramiento del personal a cargo de la operatoria de análisis de solicitudes, de políticas y procedimientos definidas y escritas.              |
|                               |                | Accesos al sistema de solicitudes   | Accesos no restringidos del personal al sistema de aprobación y autorización de solicitudes.   | 2            | 2       | 4                | Segregación de funciones y delimitar la responsabilidad de accesos al sistema para aprobación y autorización de solicitudes.                      |
|                               |                |                                     | Falta de supervisión y control de usuarios con accesos a sistemas de ingresos, aprobación y autorización de créditos.                    | 3            | 3       | 9                | Identificación y control de usuarios con accesos a sistema de ingresos, aprobación y autorización de créditos.                                    |
|                               |                | Proceso de otorgamiento de crédito. | Otorgamiento de créditos que resulten en pérdidas futuras por incobrables a causa de incapacidad de pago por factores económicos.        | 2            | 2       | 4                | Análisis y emisión de políticas de crédito y creación de reservas para posibles pérdidas.   |
|                               |                |                                     | Otorgamiento de créditos sin la debida aprobación y autorización.  | 3            | 3       | 9                | Supervisión y evaluación de aprobación y autorización de créditos otorgados, por parte de jefatura de Créditos.                                   |
|                               |                |                                     | Otorgamiento de tarjetas preautorizados o autorizados por la administración, incumpliendo normas y reglamentos internos.                 | 1            | 2       | 2                | Velar por el cumplimiento de normas y reglamentos internos para el otorgamiento de créditos especiales.   |
|                               |                | Producción e impresión de tarjetas  | Producción de tarjetas sin la debida autorización a causa de promociones de tarjetas por estrategias de competencia.                     | 3            | 3       | 9                | Elaboración de procedimientos de análisis y autorización de otorgamiento de tarjetas por promociones y estrategias de competencia.                |
|                               |                |                                     | Riesgo de pérdida o robo de plásticos por falta de procedimientos de custodia y resguardo.   | 3            | 3       | 9                | Establecimiento de procedimientos de custodia y resguardo de plásticos en cajas de seguridad o bóvedas y controles de manejo                      |
|                               |                |                                     | Fraudes por accesos del personal a tarjetas vírgenes o emitidas.   | 1            | 2       | 2                | Limitación de responsabilidad de accesos a plásticos vírgenes y tarjetas y segregación de funciones.  |
|                               |                |                                     | Riesgo de impresión de tarjetas adicionales, de otros emisores, de bins ajenos, tarjetas en blanco y sin autorización.                   | 2            | 3       | 6                | Supervisión de cuadros de producción y troquelación de tarjetas (conteo de tarjetas por máquinas troqueladoras) y consumo de plásticos.           |
|                               |                | Distribución y entrega de tarjetas  | Riesgos de pérdidas o robos de tarjetas emitidas en el traslado, manejo y distribución de tarjetas.                                      | 2            | 2       | 4                | Implementación de controles sistematizados (bloqueo de tarjetas) para el traslado y manejo de tarjetas e inventarios físicos periódicos.          |
|                               |                |                                     | Fraudes con tarjetas pendientes de entrega o tarjetas no entregadas a T.H. titulares.  | 2            | 2       | 4                | Implementación del sistema de habilitación (quita bloqueo) de tarjetas nuevas con pines de tarjetahabientes titulares (tarjetas anteriores).      |
|                               |                |                                     | Riesgos de transacciones fraudulentas por clonación de banda magnética.  | 2            | 3       | 6                | Medidas de seguridad para el uso de tarjetas de crédito, monitoreo de transacciones y participación en Comités de Riesgos de tarjetas de crédito. |

### **5.5.3 Información de los Resultados**

A continuación se describe el informe presentado al Consejo de Administración de los resultados obtenidos del trabajo desarrollado por Auditoría Interna, al efectuar la evaluación de riesgos Operativos en las Áreas Críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas:

## **INFORME DEL AUDITOR INTERNO**

**EMPRESA CREDI CARD, S.A.**

**REF. AI-001-2008**

Guatemala, 20 de mayo de 2008.

Licenciado  
Rene A. López  
Presidente del Consejo de Administración  
Presente.

Licenciado López:

Nos referimos a los resultados obtenidos sobre la Evaluación de Riesgos Operativos efectuada en año 2007 en las Áreas de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas, mismas que fueron consideradas como críticas, los cuales se describen así:

### **1. *SOBRE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LOS RIESGOS***

Derivado de las circunstancias, factores y condiciones que están en el entorno de la empresa y en el alcance de los objetivos, la empresa está expuesta a determinados riesgos operativos, principalmente en lo que respecta a la actividad y procesos de afiliación de comercios y otorgamiento de créditos, cuya operatoria está asignada al Área de Afiliaciones y de Créditos de Tarjetas, las cuales están bajo la responsabilidad del señor Alfredo Linares y Juan Antonio Solís respectivamente, estos riesgos operativos pueden afectar el desarrollo de la empresa, el nivel de

competición, la imagen del negocio, la calidad de productos y servicios entre otros, situación que llevó a evaluar estas áreas con el propósito de prevenir, identificar y analizar estos riesgos, y mediante la valorización y nivel presentado debe priorizarse y definirse un Plan de Acción para gestionar y minimizar el efecto de cada riesgo operativo identificado.

## 2. **HALLAZGOS EN ÁREAS CRÍTICAS**

- a) Se identificó como áreas críticas el Área de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, derivado del puntaje y estrato de Criticidad Alta presentado, el cual fue determinado a través de las deficiencias e incumplimientos de aspectos generales y de factores externos e internos que fueron evaluados.
- b) De acuerdo a la elaboración de la Matriz de Riesgos Operativos, se muestra en forma global y descriptiva la magnitud de los riesgos operativos potenciales en las actividades y procesos de las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, la probabilidad y severidad, así como el nivel de riesgo asumido.
- c) En la valorización de riesgos operativos se identificaron seis niveles catalogados como “Alto”, tres en los procesos de *Captura de Facturación*, *Liquidación y pago de Comercios* del Área de Afiliaciones, y tres en el *Acceso al Sistema de Solicitudes*, *Proceso de Otorgamiento de Créditos* y *Producción e Impresión de Tarjetas* del Área de Créditos de Tarjetas.
- d) Las deficiencias detectadas en los niveles denominados “Altos” del Área de Afiliaciones corresponden principalmente a la falta de aplicación y seguimiento de operaciones de descuentos y rechazos de comercios, pérdidas por duplicación en liquidación de facturación y robo de cheques de afiliados; en el Área de Créditos de Tarjetas, corresponden a la falta de supervisión y control de usuarios del sistema de gestiones, falta de autorización del crédito y producción de tarjetas de promoción de tarjetas.

### 3. RIESGOS OPERATIVOS EN ÁREAS CRÍTICAS

De no ser atendidos y gestionados, los riesgos operativos identificados con probabilidad Alta de materializarse y la estimación de pérdidas por cada área crítica son:

#### a) Área de Afiliaciones

| Riesgo Operativo                                  | Saldos Reportados | % Estimado de Pérdida | Pérdida Estimada QTZ |
|---|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Investigación y afiliación de comercios afiliados | Q. 180,000.00 (1) | 45% (4)               | Q. 81,000.00         |
| Inclusión y autorización de afiliación            | Q. 180,000.00 (1) | 35% (4)               | Q. 63,000.00         |
| Captura de facturación de comercios afiliados     | Q. 145,000.00 (2) | 85 % (4)              | Q. 123,250.00        |
| Liquidación y pago de Facturación a comercios     | Q. 80,000.00 (3)  | 90% (4)               | Q. 72,000.00         |
| <b>Pérdida total estimada</b>                     |                   |                       | <b>Q. 339,250.00</b> |

- (1) Saldo obtenido del reporte de fraudes de afiliados.  
 (2) Saldo obtenido del reporte de facturación gasto.  
 (3) Saldo obtenido del reporte de liquidación y pagos considerados como gasto.  
 (4) Estos porcentajes están en función del número de casos reportados.

#### b) Créditos de Tarjetas

| Riesgo Operativo                               | Saldos Reportados | % Estimado de Pérdida | Pérdida Estimada QTZ |
|--|-------------------|-----------------------|----------------------|
| Análisis de solicitudes de tarjetas de crédito | Q. 210,000.00 (5) | 40% (7)               | Q. 84,000.00         |
| Accesos al sistema de solicitudes de T.C.      | Q. 210,000.00 (5) | 25% (7)               | Q. 52,500.00         |
| Proceso de otorgamiento de crédito             | Q. 210,000.00 (5) | 65% (7)               | Q. 136,500.00        |
| Producción e impresión de tarjetas de crédito  | Q. 90,000.00 (6)  | 35% (7)               | Q. 31,500.00         |
| Distribución y entrega de tarjetas de crédito  | Q. 90,000.00 (6)  | 80% (7)               | Q. 72,000.00         |
| <b>Pérdida total estimada</b>                  |                   |                       | <b>Q. 376,500.00</b> |

- (5) Saldo obtenido del reporte de cuentas de tarjetas de crédito incobrables.  
 (6) Saldo obtenido del reporte de fraudes de tarjetas de crédito.  
 (7) Estos porcentajes están en función del número de casos reportados.

#### 4. PLAN DE ACCIÓN

En respuesta de la comunicación de medición y magnitud de los riesgos Operativos identificados en las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, y la estimación de las posibles pérdidas, los gerentes responsables de estas áreas conjuntamente con la gerencia general definieron el plan de acción sobre las medidas a tomar para la gestión de riesgos operativos, el cual se ejecutará de acuerdo a la priorización y medios disponibles, el mismo se describe, así:

| Riesgos Operativo<br>Área de Afiliaciones         | Medidas<br>a Implementar   | Tiempo<br>Aproximado |
|---|--|----------------------|
| Investigación y afiliación de comercios afiliados | Programa y asignación de personal para visita e inspección física a comercios afiliados.                               | Inmediata            |
| Inclusión y autorización de afiliación            | Delimitación y personalización de usuarios para acceso a sistemas de afiliados.  | 2 semanas            |
| Captura de facturación de comercios afiliados     | Cuadros diarios de facturación preregistrada contra aplicación de cargos a tarjetahabientes.                           | 1 semana             |
|   | Aplicación de descuentos y rechazos al día siguiente de generado.  | 1 semana             |
| Liquidación y pago de Facturación a comercios     | Política para Liquidación de pre-registros de facturación, posterior a la grabación y aplicación de cargos en cartera. | Inmediata            |
|   | Implementar opción en el sistema de afiliados, eliminación de liquidaciones duplicadas.                                | Inmediata            |
|   | Inventarios mensuales de cheques de afiliados y anulación de cheques posterior a esa fecha.                            | Inmediata            |



| Riesgos Operativo<br>Área de Créditos de Tarjetas        | Medidas<br>a Implementar   | Tiempo<br>Aproximado |
|--|--|----------------------|
| Análisis de solicitudes de tarjetas de crédito           | Elaboración de políticas y procedimientos para análisis de solicitudes y programa de capacitación mensual de personal.                 | 2 semanas            |
| Accesos al sistema de solicitudes de tarjetas de crédito | Delimitación y personalización de usuarios para acceso a sistemas de afiliados.  | 2 semanas            |
| Proceso de otorgamiento de crédito                       | Implementación de sistema de análisis de créditos, asignación de límites y aprobación.   | 1 mes                |
|  | Políticas para la creación de reservas para cuentas incobrables.   | 1 mes                |
| Producción e impresión de tarjetas de crédito            | Definición de políticas para aprobación de tarjetas de promoción.  | Inmediata            |
|  | Control de existencias y manejo de plásticos y asignación de cajas de seguridad para custodia y resguardo de plásticos.                | Inmediata            |
|  | Limitación de responsabilidad y accesos a la custodia y manejo de plásticos y tarjetas.  | Inmediata            |
|  | Eliminación del archivo de producción de tarjetas del sistema, posterior a la impresión de tarjetas.                                   | Inmediata            |
|  | Establecimiento de cuadro de emisión de tarjetas, plásticos consumidos y contador de la máquina troqueladora.                          | Inmediata            |
| Distribución y entrega de tarjetas de crédito            | Implementación del sistema nativo de Trasiago de Tarjetas para control de existencias, traslado y entrega de tarjetas emitidas.        | 1 mes                |
|  | Emisión de tarjetas bloqueadas e inventarios semanales.  | 2 semanas            |
|  | Habilitación y descarga de tarjetas del sistema de Trasiago de Tarjetas a través de la clave del cliente.                              | 3 semanas            |
|  | Elaboración de un Manual de medidas de seguridad para el uso de tarjetas de crédito y participación en Comités de Riesgos de tarjetas. | 1 mes                |
|  | Instalación de un sistema de monitoreo de transacciones.   | 2 meses              |

**5. RIESGO RESIDUAL**

La aplicación del plan de acción, como parte de la gestión de riesgos operativos por cada actividad y proceso de las áreas de Afiliaciones y Crédito de Tarjetas, dará como resultado un riesgo residual del 20% de las pérdidas estimadas, por lo cual la pérdida para el Área de Afiliaciones estaría en Q. 33,925.00 y para Crédito de Tarjetas en Q. 37,650.00.

**6. RECOMENDACIONES**

- Girar instrucciones para la implementación del plan de acción en los plazos establecidos y dar el respectivo seguimiento a los asuntos informados, a efecto de minimizar las pérdidas estimadas y mantener un nivel de riesgo residual bajo.
- De todo lo actuado informar a ésta Auditoría Interna a partir de la fecha de recepción del presente informe.

Atentamente,

---

Lic. William R. Cabrera  
Auditor Interno

## CONCLUSIONES

1. La actividad alcanzada en los últimos años por las empresas emisoras de tarjetas de crédito, independientemente del tamaño o estructura han intensificado y diversificado sus productos y servicios, creando con ello las oportunidades de obtener mayores beneficios, sin embargo, los riesgos a los que se ven expuestas también se han incrementado, principalmente en áreas críticas como Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, por lo cual, la Auditoría Interna, como función moderna de control y de apoyo a la administración, ha enfocado su trabajo y participación en la evaluación de riesgos operativos.
2. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito, deben hacer frente a los riesgos operativos, los cuales deben evaluarse, y una condición previa a la evaluación de estos riesgos es el conocimiento de las actividades, procesos y objetivos de estas empresas como de sus áreas críticas, por lo cual, la evaluación de riesgos operativos por parte del Departamento de Auditoría Interna, consistió en identificar y analizar los riesgos así como los factores que los originan, y en base al análisis, se identificaron los riesgos operativos existentes en cada actividad y proceso de las áreas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, se estimó la importancia del riesgo, la probabilidad de ocurrencia, la severidad o grado de impacto y las medidas de control a adoptar para gestionar y minimizar los efectos de dichos riesgos.
3. En la actualidad, las empresas emisoras de tarjetas a pesar de contar con sistemas de control, no son suficientes para evaluar y analizar los riesgos operativos de investigación y afiliación de comercios, inclusión y autorización de afiliación, captura de facturación, liquidación y pago de comercios, análisis de solicitudes de tarjetas, los accesos al sistema de solicitudes, proceso de otorgamiento de créditos, producción e impresión de tarjetas de crédito, distribución y entrega de tarjetas, es por ello, que se considera de suma importancia la investigación efectuada, la cual da a conocer la participación del Departamento de Auditoría Interna en la evaluación de

estos riesgos, no sólo con el propósito de identificarlos y analizarlos, sino dar a conocer a la Administración, el nivel de riesgos, la propuesta de medidas y procedimientos de control tendientes a gestionar dichos riesgos.

4. Los riesgos operativos identificados en las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas, independientemente de los factores de origen, son inherentes a las actividades y procesos de estas y no existe una forma práctica de reducir estos riesgos a cero, por tal razón, es importante y necesaria la participación de Auditoría Interna con el objeto de identificar y analizar los riesgos operativos a los que se ven expuestas, mediante la utilización de herramientas de evaluación de riesgos como el Sistema de Puntajes y la Matriz de Riesgos, lo cual brindará a la Administración, un análisis general de la probabilidad de ocurrencia y severidad de los riesgos, y de acuerdo a esta valorización proponer las acciones y medidas de control necesarias para gestionar y minimizar los efectos de los riesgos operativos identificados, ya que como bien es sabido, es responsabilidad exclusiva y competente de la administración la gestión de éstos.
5. Las áreas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas fueron objeto de evaluación, ya que éstas se determinaron como áreas críticas, derivado de la naturaleza y particularidad propia de la operatoria de éstas áreas, por la importancia y fuente principal de ingresos, la complejidad y volumen de operaciones, la falta de cumplimiento de políticas y procedimientos, y a la falta de sistemas adecuados de control, por lo cual están expuestas y vulnerables a riesgos operativos que pueden originar pérdidas significativas y afectar la operatoria y desarrollo de sus actividades, así como la calidad de sus productos y servicios.
6. Con la participación de la Auditoría Interna en la evaluación de riesgos operativos en las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos, a través del desarrollo de la Matriz de Riesgos, la Auditoría Interna aplicó los lineamientos establecidos en materia de riesgos que los auditores internos deben observar para realizar un buen trabajo,

cumplió con su función de apoyar y asesorar a la administración, así mismo, permitió también contribuir con los elementos de juicio y objetivos para:

- Identificar las áreas críticas de la estructura organizacional de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, donde se dirigieron los esfuerzos y recursos de Departamento de Auditoría Interna.
  - De cada auditoria que se programe, identificar y analizar las actividades y procesos claves de las áreas de mayor criticidad y que serán evaluadas, con el objeto de determinar la probabilidad y magnitud de los riesgos operativos.
7. De acuerdo a lo citado en el Capítulo IV, se confirma la hipótesis citada en el Plan de Investigación, al determinar que la participación del Departamento de Auditoría Interna en la evaluación de riesgos en áreas críticas como Afiliaciones y Créditos de Tarjetas es esencial para detectar, identificar y valorizar los riesgos operativos a los que se ven expuestas las empresas emisoras de tarjetas de crédito.
  8. Con el desarrollo del caso práctico, se lograron los objetivos generales de conocer los tipos y riesgos operativos que afectan los objetivos y operación de las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas y como deben enfrentarse, la importancia de la participación que representa la Auditoría Interna en la evaluación de riesgos operativos; los objetivos específicos: de conocer los aspectos generales, funciones y operación de las áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas y los factores de riesgos, la probabilidad e impacto, informar a la dirección los riesgos operativos existentes y qué medidas y gestiones oportunas deben aplicarse para minimizar su efecto, cuáles procedimientos y técnicas la Auditoría Interna aplican y desarrollan en el proceso de evaluación de riesgos para la detección y prevención de riesgos operativos que están en el entorno de la empresa emisora de tarjetas de crédito, objeto de estudio.

## RECOMENDACIONES

1. Por no existir una forma práctica de reducir a cero los riesgos, ya que éstos son inherentes a las empresas emisoras de tarjetas de crédito y a las actividades y procesos de áreas críticas como Afiliaciones y Tarjetas de Créditos, se sugiere a la Administración coordinar esfuerzos y requerir el apoyo y la participación de la Auditoría Interna para identificar y evaluar los riesgos existentes, con el propósito de implementar las medidas y procedimientos de control propuestos en la Matriz de Riesgos presentada, para gestionar, atenuar y minimizar los efectos de dichos riesgos y así determinar los niveles de riesgos considerados como aceptables.
2. Para apoyar a la administración en la gestión de riesgos operativos de áreas críticas de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas de la empresa emisora de tarjetas de crédito, objeto de estudio, el Departamento de Auditoría Interna debe realizar una evaluación de riesgos, la cual consistirá en identificar y analizar los riesgos y factores que los originan, y en base al análisis, se estimará la importancia y nivel del riesgo operativo identificado, la probabilidad de ocurrencia y la severidad o grado de impacto y las medidas necesarias de control para gestionarlos.
3. Aplicar los procedimientos establecidos en materia de riesgos, que la Auditoría Interna debe observar en la evaluación de riesgos operativos en áreas críticas como las identificadas en esta tesis, así mismo, desarrollar metodologías de prevención, identificación y análisis de riesgos, que le permitan priorizar y maximizar sus recursos y cambiar el enfoque tradicional de su función a una participación moderna de evaluación de asuntos de auditoría basada en riesgos, esto dará mayor confianza y apoyará a la Administración de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, a minimizar la exposición a riesgos inherentes, competir con éxito en el sector al cual pertenece, tener mejor habilidad para desarrollarse, mantener una posición financiera adecuada, una buena imagen y calidad de productos y servicios.

4. Es función y responsabilidad de la administración de las empresas emisoras de tarjetas crédito, la gestión y control de riesgos, por lo cual, debe considerar el trabajo desarrollado por el Departamento de Auditoría Interna con respecto a la evaluación de riesgos operativos mediante la utilización del Sistemas de Puntajes y la elaboración de la Matriz de Riesgos, ya que las ventajas que ofrecen estas herramientas es la identificación de áreas críticas y la valorización de riesgos, y a través de este análisis le permitirá a la administración detectar, gestionar y prevenir los riesgos operativos identificados.
5. Derivado que el área de Afiliaciones y Créditos de Tarjetas fueron consideradas como las áreas con más exposición a riesgos operativos, debe la administración de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, evaluar y gestionar los riesgos inmersos en estas áreas, con el objeto de prevenir y minimizar las pérdidas que puedan afectar el desarrollo del negocio, los objetivos así como calidad de los productos y servicios que brindan.
6. Para el desarrollo del Plan Anual de trabajo, el Departamento de Auditoría Interna debe hacer una planificación basada en riesgos, a fin de determinar las prioridades de las actividades de auditoría, priorizar sus recursos y programas de revisión, así mismo, permitirá a la Auditoría Interna asistir a la administración de empresas emisoras de tarjetas de crédito en la identificación y evaluación de las exposiciones significativas de riesgos operativos y contribuir a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.
7. Con la participación de la Auditoría Interna en la evaluación de riesgos operativos en áreas críticas, la administración de la empresa emisora de tarjetas de crédito, objeto de estudio, debe definir y priorizar un plan de acción para contribuir y mejorar los sistemas y medidas de control a efecto de minimizar la exposición a riesgos inherentes como los originados por factores internos y externos, la probabilidad de ocurrencia y severidad, así mismo, debe evitar la exposición a pérdidas significativas que afecten la habilidad para competir, el desarrollo e imagen del

negocio, el deterioro de la calidad de productos y servicios, lo que favorecerá a lograr el alcance de los objetivos establecidos, incrementar su actividad comercial y ha propiciar mayores oportunidades de desarrollo, participación y nivel de competitividad en el mercado de los servicios de tarjetas.

8. Con el aporte del caso práctico desarrollado y los objetivos alcanzados sobre el trabajo de evaluación de riesgos operativos, la administración de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, deben involucrarse y familiarizarse con este tema, para atender los asuntos relacionados con la evaluación de riesgos e implementar un plan estratégico de gestión, para asegurar que dichos riesgos estén debidamente gestionados y controlados y lograr así el alcance de los objetivos establecidos y el éxito del negocio.



## BIBLIOGRAFIA

1. Alvarado Figueroa Julio Rolando. Administración de Riesgo de una Institución Bancaria bajo el sistema de Control Interno COSO. Tesis 7200-42. C.P.A.. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2,000. 89 páginas.
2. Arthur Andersen. Enfoque de Auditoría. Métodos y Organización para Planificar una Auditoría. Guatemala. Año 1,991. 122 páginas.
3. Baweutt, Paúl A. Manejo de Riesgos. Londres. Año 1,995. 157 páginas.
4. Cashin, James A. La Auditoría. Paul Neuwirth / Jong Levy. Barcelona, España.- Océano Grupo Editorial, S.A.. Año 2,001. 1,315 páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio de Guatemala. Decreto Número 2-70 y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado I.V.A. Decreto 27-92 y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre la Renta I.S.R Decreto 26-92 y sus reformas, Decreto 18-2004.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de apoyo a los acuerdos de Paz, y sus reformas, Decreto Número 19-2004.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Productos Financieros I.P.F., Decreto 26-95 y sus reformas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolos, Decreto 37-92 y sus reformas.

11. Congreso de la República de Guatemala. Ley contra El Lavado de Dinero y otros Activos, Decreto 67-2001 y sus reformas.
12. Congreso de la República de Guatemala. Ley para Prevenir y Reprimir el Financiamiento del Terrorismo, Decreto 58-2005 y sus reformas.
13. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Bancos y Grupos Financieros, Decreto 19-2002 y sus reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala. Ley para el Fortalecimiento de la Administración Tributaria, Decreto 20-2006 y sus reformas.
15. Coopers & Lybrand. Los Nuevos Conceptos del Informe de Coso. Madrid, España. Ediciones Bravo, S.A.. Año 1,997. 209
16. Credomatic de Guatemala. Manual para Coemisores. Guatemala Año 1,998. 112 páginas.
17. Credomatic de Guatemala. Manual de Auditoria. Guatemala. Año 1,996. 190 páginas.
18. Credomatic Costa Rica. Análisis de Riesgos. San José, Costa Rica. Año 1,999. 48 páginas.
19. Chicas Mejía I. Esaú. El Contador Público y Auditor en la Evaluación de Riesgos en una Entidad Bancaria. Tesis 7200-473. C.P.A., Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2,000, 102 páginas.
20. Coopers & Lybrand. Instituto de Auditores Internos. e. Los Nuevos Conceptos de Control Interno. Madrid, España. Ediciones Bravo, S.A.. Año 1,997. 209 páginas.

21. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. Comisión de Auditoría Interna. Guías de Auditoría Interna. IGCPA., 30 páginas
22. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP. Seguridad Bancaria. Capitulo I. Año 2003. 67 Páginas
23. Prensa Libre. Las Tarjetas de Créditos. 16 páginas. Revista Suplementos Especiales. Año 2002.
24. Superintendencia de Bancos de Guatemala. 13 páginas. Revista Técnica Visión Financiera. Julio-Septiembre 2002.
25. The institute of Internal Auditors. Normas Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Florida. USA. Año 2004. 22 páginas.
26. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Auditoría. Supervisión de Tesis. Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación de Elaboración de Tesis. Año 2002. 67 Páginas.
27. Whittington O. Ray. Auditoría Un Enfoque Integral. Kuer Pany. Bogotá. 12ª. Edición. Editorial Me Graw Mill. Año 2000. 624 páginas.
28. [www.ciberconta.unizar.es](http://www.ciberconta.unizar.es)
29. [www.cgr.go.cr/cenrel/XVI/congresoAI/XVIcongresoAI.htm](http://www.cgr.go.cr/cenrel/XVI/congresoAI/XVIcongresoAI.htm)
30. [www.isaca.org/latin2001a.htm](http://www.isaca.org/latin2001a.htm)
31. [www.infocalidad.net/calidad total](http://www.infocalidad.net/calidad total)