

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

**ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA  
-UDAI- EN UNA SECRETARÍA DE ESTADO DEL GOBIERNO  
DE GUATEMALA CONFORME A NORMAS DE AUDITORÍA  
GUBERNAMENTAL**

**TESIS:**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**JULIO EDUARDO SAQUIC CÁCERES**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2008**

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICAS

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º:	S. B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º:	P. C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE REALIZARON  
EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

Lic. Edgar Augusto Baldizón Pacheco  
Lic. Héctor Manuel Granados Hurtarte  
Lic. Ricardo Alfredo González  
Lic. Carlos Enrique Girón Girón  
Lic. Luis Eduardo Anleu Corzo

PROFESIONALES QUE REALIZARON  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
Examinador	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas
Examinador	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

Guatemala, 28 de julio de 2008

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

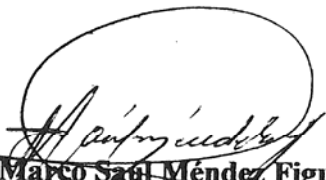
Respetable señor Decano:

Por este medio me permito informarle que he concluido satisfactoriamente la revisión del trabajo de tesis **“ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA -UDAI- EN UNA SECRETARÍA DE ESTADO DEL GOBIERNO DE GUATEMALA CONFORME A NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL”**, culminando así con mi asesoría al estudiante **Julio Eduardo Saquic Cáceres**, carné No. 29,377-1, para la que fui designado por ese Decanato con fecha 6 de noviembre de 2007.

Por lo tanto, manifiesto al señor Decano que el trabajo de tesis antes descrito, satisface los requisitos técnicos y académicos para que se acepte para discusión en el Examen Privado de Tesis, como parte del proceso de evaluación final de esa casa de estudios, previo a conferir el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado, al estudiante JULIO EDUARDO SAQUIC CÁCERES.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted, reiterándole mi disposición de ampliar cualquier duda al respecto.

Atentamente,

  
**Lic. Marco Saul Méndez Figueroa**  
**Contador Público y Auditor**  
**Colegiado No. 573**

*cc: Archivo*

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
ONCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5, Subinciso 6.5.1 del Acta 27-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 07 de noviembre de 2008, se conoció el Acta AUDITORIA 164-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha once de septiembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "ORGANIZACION DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA -UDAI- EN UNA SECRETARIA DE ESTADO DEL GOBIERNO DE GUATEMALA CONFORME A NORMAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL", que para su graduación profesional presentó el (la) estudiante, JULIO EDUARDO SAQUIC CACERES autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



/Ingrid

## ACTO QUE DIDICO:

A DIOS

Por su infinito amor y constantes bendiciones

A MI ESPOSA:

Clara Elvira García Monroy de Saquic

A MIS HIJOS:

Ing. Julio Eduardo Saquic García  
y Luis Fernando Saquic García.

A MIS HERMANOS:

Juan Humberto, Olga Margarita y María Leticia.

## ÍNDICE

<b><u>DESCRIPCIÓN</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	i-iv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>SECRETARÍA DE ESTADO DEL GOBIERNO DE GUATEMALA</b>	
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 MARCO JURÍCO INSTITUCIONAL.....	5
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
1.4 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES.....	12
1.5 RÉGIMEN FINANCIERO.....	15
1.6 FISCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS.....	18
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>EL CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO</b>	
2.1 GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO.....	24
2.1.1 Definición.....	24
2.1.2 Objetivos.....	28
2.1.3 Importancia.....	29
2.1.4 Alcance.....	29
2.1.5 Funcionamiento.....	30
2.1.6 Características.....	30
2.1.7 Limitaciones.....	32
2.2 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	32
2.2.1 Aplicables a la Estructura Orgánica.....	33
2.2.2 Aplicables a los Sistemas Contables Integrados.....	34
2.2.3 Aplicables a la Administración de Personal.....	36
2.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	38
2.3.1 El Ambiente de Control.....	38
2.3.2 Evaluación de Riesgos.....	42
2.3.3 Los Sistemas Integrados de Contabilidad y de Información.....	43
2.3.4 Las Actividades de Control.....	45
2.3.5 Supervisión y Seguimiento del Ambiente y Estructura de Control.....	48

<b><u>DESCRIPCIÓN</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
2.4 RESPONSABLES POR EL CONTROL INTERNO.....	49
2.4.1 La Gerencia (Ministros, Directores, etc.).....	50
2.4.2 Ejecutivos Financieros.....	50
2.4.3 Comité de Auditoría.....	51
2.4.4 Comité de Finanzas.....	51
2.4.5 Área Jurídica.....	51
2.4.6 La Auditoría Interna.....	51
2.4.7 Los Funcionarios Públicos.....	52
2.4.8 La Contraloría General de Cuentas.....	52
2.4.9 Los Auditores Independientes.....	52
2.4.10 Autoridades (Ejecutivas, Legislativas).....	53
2.5 TIPOS DE CONTROL INTERNO.....	53
2.5.1 Control Interno Administrativo.....	53
2.5.2 Control Interno Financiero.....	54
2.5.3 Control Interno Previo.....	54
2.5.4 Control Interno Concurrente o Concomitante.....	54
2.5.5 Control Interno Posterior.....	55
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>LA AUDITORÍA INTERNA</b>	
3.1 MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO.....	57
3.1.1 Definición.....	57
3.1.2 Enfoque Revisado.....	60
3.1.3 Autoridad y Responsabilidad.....	64
3.1.4 Código de Ética del Auditor Interno.....	66
3.1.5 Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.....	67
3.2 EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.....	69
3.2.1 Definición y Objetivos.....	69
3.2.2 Alcance del Trabajo de Auditoría.....	71
3.2.3 Funciones del Departamento de Auditoría Interna.....	72
3.2.4 Ubicación en la Organización.....	73
3.2.5 Declaración de Responsabilidades.....	74
3.2.6 Competencias del Personal de Auditoría Interna.....	76
3.2.7 Planificación Anual de Actividades.....	79
3.2.8 Comunicación y Seguimiento de Resultados.....	81
3.2.9 Aseguramiento de la Calidad.....	87

**DESCRIPCIÓN****PÁGINA****CAPÍTULO IV  
NORMAS DE AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL**

4.1	NORMAS PERSONALES.....	93
4.1.1	Capacidad Técnica y Profesional.....	93
4.1.2	Independencia.....	94
4.1.3	Cuidado y Esmero Profesional.....	94
4.1.4	Confidencialidad.....	95
4.1.5	Objetividad.....	95
4.2	NORMAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DEL SECTOR GUBERNAMENTAL.....	96
4.2.1	Plan Anual de Auditoría Gubernamental.....	96
4.2.2	Planificación Específica de la Auditoría.....	97
4.3	NORMAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DEL SECTOR GUBERNAMENTAL.....	99
4.3.1	Estudio y Evaluación del Control Interno.....	100
4.3.2	Evaluación del Cumplimiento de Disposiciones Legales y Reglamentarias.....	100
4.3.3	Actualización del Archivo Permanente.....	101
4.3.4	Supervisión del Trabajo de Auditoría del sector Gubernamental.....	101
4.3.5	Obtención de Evidencia Comprobatoria.....	102
4.3.6	Elaboración de Papeles de Trabajo.....	103
4.3.7	Propiedad y Archivo de Papeles de Trabajo.....	103
4.3.8	Corroboración de Posibles Hallazgos y Recomendaciones.....	104
4.3.9	Acciones Legales y Administrativas ante la Identificación de Hallazgos.....	104
4.3.10	Solicitud de Carta de Representación.....	105
4.4	NORMAS PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	106
4.4.1	Forma Escrita.....	106
4.4.2	Contenido.....	107
4.4.3	Discusión.....	107
4.4.4	Oportunidad en la Entrega del Informe.....	108
4.4.5	Aprobación y Presentación.....	108
4.4.6	Seguimiento del Cumplimiento de las Recomendaciones.....	109



<b><u>DESCRIPCIÓN</u></b>	<b><u>PÁGINA</u></b>
4.5 NORMAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.....	109
4.5.1 Políticas de Calidad.....	110
4.5.2 Mejoramiento Continuo.....	111
4.5.3 Conciencia de Calidad.....	111
4.5.4. Apoyo Externo a la Calidad.....	112

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA -UDAI- EN UNA SECRETARÍA DE ESTADO DEL GOBIERNO DE GUATEMALA CONFORME A NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

5.1 ANTECEDENTES.....	113
5.2 REASIGNACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES.....	115
5.3 DECLARACIÓN DE PROPÓSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	117
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	128
5.4 .1 Ubicación Propuesta.....	128
5.4. 2 Organización.....	128
5.5 PERFILES DE PUESTOS DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA.....	129
5.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA.....	131
5.6.1 Director de la Unidad de Auditoría Interna.....	131
5.6.2 Auditor de Área.....	134
5.6.3 Asistente.....	135
5.7 PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA.....	137
5.8 UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL.....	148
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>150</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>155</b>

## INTRODUCCIÓN

El sector público de Guatemala ha experimentado en los años recientes cambios fundamentales, debido principalmente a la incorporación de herramientas computacionales que han modificado las metodologías de trabajo en los diferentes niveles operativos de las entidades, tal es el caso del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-, compuesto por los subsistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Contabilidad Integrada, etc.

Este movimiento de rediseño y modernización conlleva, necesariamente, también un proceso de fortalecimiento del control gubernamental, y más específicamente de las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones del sector público no financiero, que son las responsables de evaluar permanentemente los sistemas de control interno adoptados, agregando valor en cada trabajo realizado, por medio de recomendaciones que sean prácticas, técnicas y viables, de acuerdo a las circunstancias de cada entidad.

Las Unidades de Auditoría Interna constituyen uno de los componentes del Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG- y, por lo tanto, están subordinadas a la Contraloría General de Cuentas, a quien la Ley le asigna la función órgano rector del control gubernamental. El artículo 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto 31-2002 del Congreso de la República, establece: “La Contraloría General de Cuentas normará lo relativo a las actividades técnicas que ejercerán las unidades de auditoría interna de los organismos, instituciones y entidades del Estado”. Asimismo, dicha ley señala como uno de los objetivos de la Contraloría General de Cuentas “Promover la modernización de la auditoría interna y externa gubernamental, para garantizar un mejor servicio a las instituciones públicas, con el fin de mantener actualizados los procesos y sistemas operativos y de control”.

La Contraloría General de Cuentas en cumplimiento de su mandato legal y de la necesidad permanente de asegurar la calidad de los servicios que ofrece al sector público, ha revisado, actualizado y emitido un cuerpo de normas denominado **Normas de Auditoría para el Sector Gubernamental**, que reúne la experiencia del ejercicio

profesional en los nuevos ambientes tecnológicos del sector público, diversas declaraciones técnicas de la profesión contable a nivel nacional y de autores destacados en el ámbito internacional, así como de los organismos especializados, tanto nacionales como internacionales, que regulan la profesión de la auditoría. Estas Normas son de cumplimiento obligatorio por parte de todos los auditores que ejecutan auditorías de carácter interno y externo en todas las entidades del sector público guatemalteco. Con su aplicación se persigue que los trabajos de auditoría del sector Gubernamental, se realicen dentro de un contexto moderno de la profesión y bajo estándares exigidos por el ambiente cambiante de la administración pública y en congruencia con los sistemas integrados de administración y finanzas.

Con el presente trabajo de tesis que lleva como título “Organización de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI– en una Secretaría de Estado del Gobierno de Guatemala conforme a las Normas de Auditoría Gubernamental”, se persigue dar a conocer los aspectos fundamentales de carácter formal, técnico y administrativo que deben considerarse tanto en su constitución como en el ejercicio de su trabajo, a efecto que sea apreciada como una unidad técnica de alto nivel, que actúa como asesor gerencial en todos los campos de la organización a la que pertenece, en base a los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que se ejecutan, controlan e informan las actividades sustantivas del ente público.

El tema ha sido desarrollado en cinco capítulos, cuyo contenido se describe en forma muy breve a continuación:

El Capítulo I, tiene el propósito de explicar el contexto en el que opera la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT–, que es una Secretaría de Estado del Gobierno de Guatemala, a la que le corresponde coordinar y ejecutar las decisiones que emanan del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, quien es el Órgano Rector en el campo del desarrollo científico y tecnológico del país.

Para el efecto, se analizan los antecedentes históricos de las actividades para organizar e impulsar la ciencia y la tecnología en Guatemala, así como el marco jurídico institucional, la estructura organizacional, funciones y atribuciones de la SENACYT,

su régimen financiero y lo que establecen las leyes de la materia en cuanto a fiscalización de los recursos.

El Capítulo II, está dedicado al estudio del control interno en las instituciones del sector público no financiero, desde aspectos generales como su definición moderna, en concordancia con el Informe COSO, sus objetivos, alcance, características, así como los principios, elementos que lo integran, tipos de control interno y los funcionarios y entidades que son responsables por el mismo; todo esto, desde la perspectiva del Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental elaborado por la Contraloría General de Cuentas, que constituye el marco de referencia para organizar el ambiente y estructura de control interno que cada ente público requiere para alcanzar sus objetivos en forma eficiente, efectiva y económica.

El Capítulo III, aborda la función de Auditoría Interna, con énfasis en su nuevo enfoque, el cual requiere que la Auditoría Interna, además de evaluar la eficacia de los sistemas de control interno, se involucre en aspectos como la evaluación y verificación del cumplimiento de los objetivos y metas, así como de las políticas aprobadas por la alta dirección; el control de la ejecución de los planes estratégicos, el cumplimiento de los procedimientos operativos y la efectividad de los sistemas de prevención de riesgos. Asimismo, se presentan, con propósito de estudio e ilustración, sendos documentos que contienen el “Código de Ética” y las “Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”, emitidos por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América.

Por otra parte, también se abordan aspectos relacionados con el Departamento de Auditoría Interna, tales como: definición, objetivos, alcance, funciones y responsabilidades, ubicación en la organización, competencias del personal, así como otros aspectos administrativos que deben observarse para su adecuada organización y desempeño.

En el Capítulo IV, está dedicado al análisis de las Normas de Auditoría Interna Gubernamental, las cuales fijan los lineamientos técnicos y metodológicos de la auditoría gubernamental, concebidos como ayuda para que el desarrollo del proceso de auditoría se realice con las características técnicas modernas y el nivel de calidad

requerido por los avances de la profesión. Constituyen un medio técnico para fortalecer y estandarizar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultado de su trabajo.

El análisis de las Normas de Auditoría Gubernamental, abarca los cinco grupos en los que se clasifican, a saber:

1. Normas Personales.
2. Normas para la Planificación de la Auditoría Gubernamental.
3. Normas para la Ejecución de la Auditoría Gubernamental.
4. Normas para la Comunicación de Resultados.
5. Normas para el Aseguramiento de Calidad.

Y finalmente, en el Capítulo V se desarrolla el caso práctico para la organización de una Unidad de Auditoría Interna -UDAI-, tomando como modelo el ámbito de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, en concordancia con las Normas de Auditoría Gubernamental y, para el efecto, se analizan aspectos fundamentales como: definición del propósito, autoridad y responsabilidad de la auditoría interna; estructura organizacional idónea, los perfiles del personal, la descripción de puestos y la elaboración de un plan anual de auditoría interna acorde a los objetivos, políticas y prioridades institucionales.

Asimismo, en este Capítulo se propone una estrategia apropiada para manejar la problemática que surge cuando se trata de reorientar técnicamente el enfoque del trabajo de una Unidad de Auditoría Interna ya existente, cuando ésta realiza, en mayor o menor grado, funciones de visa previa u otras de naturaleza similar, que tradicionalmente ha ejecutado, pero que de acuerdo al enfoque técnico y moderno de la auditoría interna no debería realizar, porque le restan independencia y objetividad, ya que constituyen actividades definidas como controles preventivos y/o concurrentes, los cuales son responsabilidad de la Administración. Se proporcionan ejemplos de tales funciones incompatibles con la Auditoría Interna, y de cómo pueden ser reasignadas a otros empleados, unidades o departamentos de la institución.

## **CAPÍTULO I**

### **SECRETARÍA DE ESTADO DEL GOBIERNO DE GUATEMALA**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Los antecedentes que se presentan a continuación tienen el propósito de explicar el contexto en el que opera la Secretaría de Estado del Gobierno de Guatemala, a la que le corresponde coordinar y ejecutar las decisiones que emanan del Órgano Rector en el campo del desarrollo científico y tecnológico del país, o sea, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología; esta secretaría se denomina Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT).

Las actividades para organizar e impulsar la Ciencia y la Tecnología en Guatemala se han desarrollado en forma sistemática a partir de 1990. En dicho año se elaboró el proyecto de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional, la que fue promulgada por el Congreso de la República de Guatemala en el mes de julio de 1991, por medio del Decreto No. 63-91, publicado en el Diario de Centroamérica el 16 de septiembre de 1991. El reglamento respectivo está contenido en el Acuerdo Gubernativo No. 34-94, de fecha 24 de enero de 1994.

El objetivo de esta Ley es crear un marco general para el fomento, organización y orientación de las actividades científicas y tecnológicas, a efecto de estimular su generación, difusión, transferencia y utilización. Se consideran actividades científicas y tecnológicas las siguientes:

- a) La investigación básica aplicada;
- b) La gestión e innovación tecnológica;
- c) La transferencia de tecnología;
- d) Los servicios científicos y tecnológicos;
- e) La prospectiva tecnológica;

- f) La formación de recursos humanos en áreas científico-tecnológico;
- g) La obtención, generación, procesamiento y difusión de información científico-tecnológica;
- h) La formulación, planificación, seguimiento de políticas científico-tecnológicas;
- i) La invención.

De conformidad con la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional, al Estado, en su papel de promotor de la ciencia y la tecnología para el desarrollo nacional, le corresponde identificar, formular, evaluar y ejecutar proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, promoviendo tecnologías que permitan mejorar las condiciones de educación, salud, nutrición y vivienda, tecnologías que permitan el uso de los recursos naturales renovables y que aseguren su conservación, fomento y mejoramiento, sobre la base de la satisfacción de las necesidades de la sociedad guatemalteca.

La Ley reconoce la existencia de un Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, el cual está integrado por el conjunto de instituciones, entidades y órganos del sector público, del sector privado, del sector académico, personas individuales y jurídicas y centros de investigación y desarrollo que realicen actividades científico-tecnológicas. Sin embargo, para efectos de coordinación, dicho sistema está conformado por los siguientes órganos:

- El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT), órgano de dirección.
- Comisión Consultiva: órgano asesor.
- Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), órgano coordinador.
- Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONACYT), órgano financiero.
- Comisiones Técnicas Sectoriales e Intersectoriales, órganos ejecutores.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT), es el Órgano Rector en el campo del desarrollo científico y tecnológico en el país, y le corresponde la promoción y coordinación de las actividades científicas y tecnológicas. Está integrado por nueve

miembros, tres por cada uno de los sectores público, privado y académico del país, siendo ellos los siguientes:

1. El Vicepresidente de la República,
2. El Ministro de Economía,
3. El Presidente de la Comisión de Ciencia y Tecnología del Congreso de la República,
4. El Presidente de la Cámara de Industria,
5. El Presidente de la Cámara del Agro.
6. El Presidente de la Cámara Empresarial.
7. El Rector de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
8. Un Rector en representación de las Universidades Privadas.
9. El presidente de la Academia de Ciencias Médicas, Físicas y Naturales de Guatemala.

El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología se reúne ordinariamente cuatro veces al año y en forma extraordinaria cuantas veces sea necesario. El Consejo es presidido por el Vicepresidente de la República y en su ausencia lo preside el Ministro de Economía.

La Comisión Consultiva, como órgano asesor de alto nivel, está integrada por nueve miembros titulares y nueve suplentes, nombrados por las respectivas instituciones que integran el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Sus funciones básicas son las de asesorar y apoyar la acción del Consejo, así como colaborar con la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, para el buen desempeño de sus funciones.

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología depende del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y es la responsable de ejecutar las decisiones que emanan del mismo y de dar seguimiento a sus respectivas acciones; constituye el vínculo entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y el Consejo.

El Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONACYT), fue creado por medio del Decreto Ley No. 73-92 del Congreso de la República del 18 de noviembre de 1992, y es el instrumento de financiamiento con que cuenta el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para apoyar el desarrollo científico y tecnológico nacional.



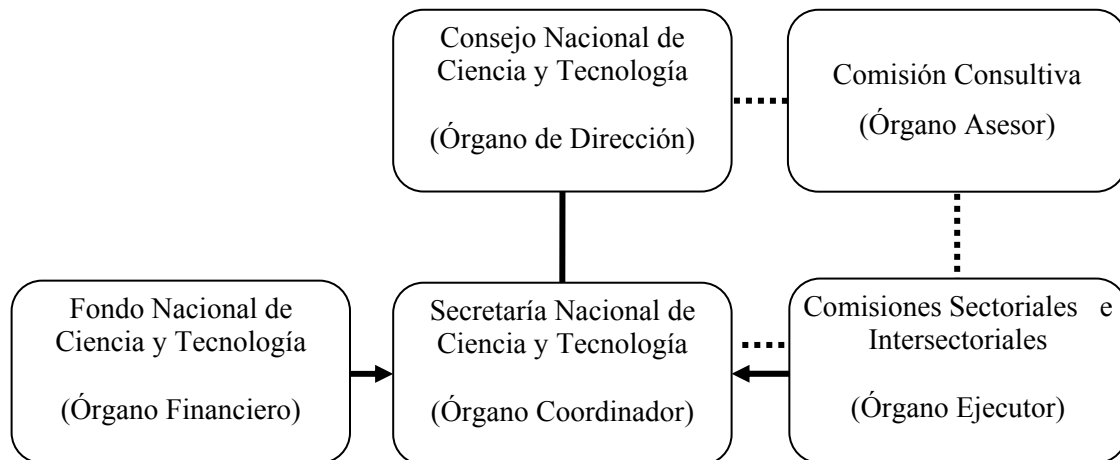
Las Comisiones Técnicas Sectoriales e Intersectoriales, son integradas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, para la ejecución e instrumentación de sus decisiones. Corresponde a la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología convocar a las instituciones con intereses científicos y tecnológicos de los sectores: público, privado y académico, para que nombren un representante titular y un suplente, quienes deben tener grado académico y/o cinco años de experiencia, como mínimo, en el área que representan.

De acuerdo a las áreas científico-tecnológicas y a los sectores que contribuyen al desarrollo económico y social del país, en la actualidad están integradas las siguientes comisiones técnicas:

**Sectoriales:** Agropecuaria, Industria, Salud, Construcción y Energía; Calidad, Normalización y Metrología.

**Intersectoriales:** Formación de Recursos Humanos, Información e Informática, Biotecnología; Ciencias de la Tierra, el Océano y el Espacio; Medio Ambiente, Popularización, Inventores, Ciencias Básicas.

## ÓRGANOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Adicionalmente, por Acuerdo Gubernativo No. 185-2004, del 24 de junio de 2004, fue creada, con carácter temporal y como parte del Organismo Ejecutivo, la figura del Comisionado Presidencial para la Ciencia y la Tecnología, para apoyar al CONCYT, a la SENACYT y a las demás estructuras técnicas o administrativas existentes en el campo de la Ciencia y la Tecnología. El cargo de Comisionado Presidencial para la Ciencia y la Tecnología, estuvo en efecto hasta el 16 de noviembre de 2007.

### 1.2 MARCO JURÍDICO INSTITUCIONAL

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), fue creada por medio del Decreto Número 63-91 del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 18 de julio de 1991, Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional, para apoyar al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en el desempeño de sus responsabilidades de dirección y coordinación del desarrollo científico y tecnológico nacional, al más alto nivel de decisión de los sectores público, privado y académico del país.

La SENACYT es la institución responsable de ejecutar las decisiones que emanen del Consejo y de dar seguimiento a sus respectivas acciones y constituye el vínculo entre las instituciones que integran el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología depende institucionalmente del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT), y por consiguiente, es éste quien determina su estructura y funcionamiento.

Desde su creación, y conforme a lo establecido en el Artículo 32 de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional, la Secretaría estaba a cargo de un Coordinador Nacional. Sin embargo, mediante Decreto No. 38-2006, del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 16 de noviembre de 2006, se modificó dicho rango institucional elevándolo a la categoría de Secretario Nacional. Como parte de esta modificación también se establece que el Secretario Nacional de Ciencia y Tecnología será nombrado por el Presidente de la República de Guatemala, a propuesta del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y tendrá la Representación Legal de dicho Consejo.

Para ocupar el cargo de Secretario(a) Nacional de Ciencia y Tecnología, se requieren los siguientes atributos: ser persona de reconocida honorabilidad, guatemalteco, con grado académico universitario y tener experiencia gerencial en asuntos administrativos, financieros, de planificación y gestión de ciencia y tecnología.

### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Conforme a su Reglamento Orgánico Interno, la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), para el adecuado cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, tiene la siguiente estructura organizacional:

1. Secretario Nacional;
2. Subsecretario Nacional;
3. Dirección Técnica de Programas y Proyectos;

4. Dirección de Innovación Tecnológica;
5. Dirección de Planificación, Evaluación y Desarrollo;
6. Dirección de Cooperación;
7. Asesoría Jurídica;
8. Auditoría Interna;
9. Dirección Financiera;
10. Dirección Administrativa;
11. Dirección de Informática;
12. Departamento de Comunicación Social;
13. Departamento de Recursos Humanos; y
14. Centro de Información y Documentación.

Los objetivos generales del puesto, tanto del Despacho Superior como de los titulares de las distintas direcciones y jefaturas antes enumeradas, según se describen en el Manual de Funciones y Descripciones de Puestos implementado en la Secretaría, son los siguientes:

#### **Secretario(a) Nacional**

Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades a cargo de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, de conformidad con las políticas, lineamientos y planes en la materia, aprobados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y en cumplimiento del Marco Legal que rige la promoción y desarrollo científico-tecnológico nacional.

#### **Subsecretario(a) Nacional**

Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades a cargo del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias y a los lineamientos proporcionados por el (la) Secretario(a) Nacional del Ciencia y Tecnología. Substituye al Secretario(a) Nacional en caso de ausencia.

### **Director Técnico de Programas y Proyectos**

Apoyar al Despacho Superior en la dirección y coordinación del proceso de formulación de políticas y planes, así como también en la evaluación, registro y control de los proyectos de investigación que son ejecutados por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.

### **Director de Innovación Tecnológica**

Su objetivo general es apoyar al Despacho Superior en la dirección y coordinación de programas o proyectos de apoyo al sector empresarial en materia de innovación tecnológica, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda de servicios tecnológicos y de innovación, necesarios para incrementar la productividad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

### **Director de Planificación, Evaluación y Desarrollo**

Apoyar al Despacho Superior en el proceso de formulación de políticas y planes de corto, mediano y largo plazo, en materia de desarrollo científico, tecnológico y de innovación del país, promoviendo los vínculos entre los distintos órganos que conforman el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

### **Director de Cooperación**

Coordinar y supervisar actividades relacionadas con la identificación, la gestión y la captación de cooperación nacional e internacional, destinada a dar apoyo a las actividades de promoción y desarrollo científico y tecnológico, que se desarrollan dentro del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

### **Asesor Jurídico**

Brindar asesoría en materia legal a las autoridades y funcionarios de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, así como realizar actividades de naturaleza jurídica

necesarios para el desarrollo de la gestión de la Institución, velando por el adecuado resguardo de los intereses de la misma.

### **Auditor Interno**

Ejercer la fiscalización de todas las operaciones financieras de la institución y dar asesoría en materia fiscal y contable a las altas autoridades de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.

### **Director Financiero**

Apoyar al Despacho Superior en la administración de los recursos financieros provenientes tanto del aporte del Estado, como de la cooperación nacional e internacional, velando por el adecuado cumplimiento de lineamientos gubernamentales, leyes nacionales, así como de los convenios de cooperación y/o préstamo suscritos.

Para el logro de este objetivo general, el Director Financiero cuenta con el apoyo de las siguientes áreas operativas: Presupuestos, Contabilidad, Tesorería, Administración Financiera de Proyectos y Planillas de Proyectos.

### **Director Administrativo**

Apoyar al Despacho Superior en la coordinación de todas las actividades administrativas que se generan en la Secretaría, velando porque el funcionamiento se realice cumpliendo con la planificación estipulada, así como por la correcta utilización de los recursos tanto físicos como humanos.

Al Director Administrativo lo apoyan las siguientes áreas operativas: Compras, Servicios Administrativos, Almacén e Inventario de Activos Fijos.

### **Director de Informática**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades inherentes al procesamiento y suministro de información confiable y oportuna relacionada con el Sistema Nacional de

Ciencia y Tecnología, a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones y gestión de la Secretaría.

### **Jefe de Comunicación Social**

Apoyar y asesorar al Despacho Superior en todo lo relacionado a estrategias de comunicación, publicidad y relaciones públicas de la Institución.

### **Jefe de Recursos Humanos**

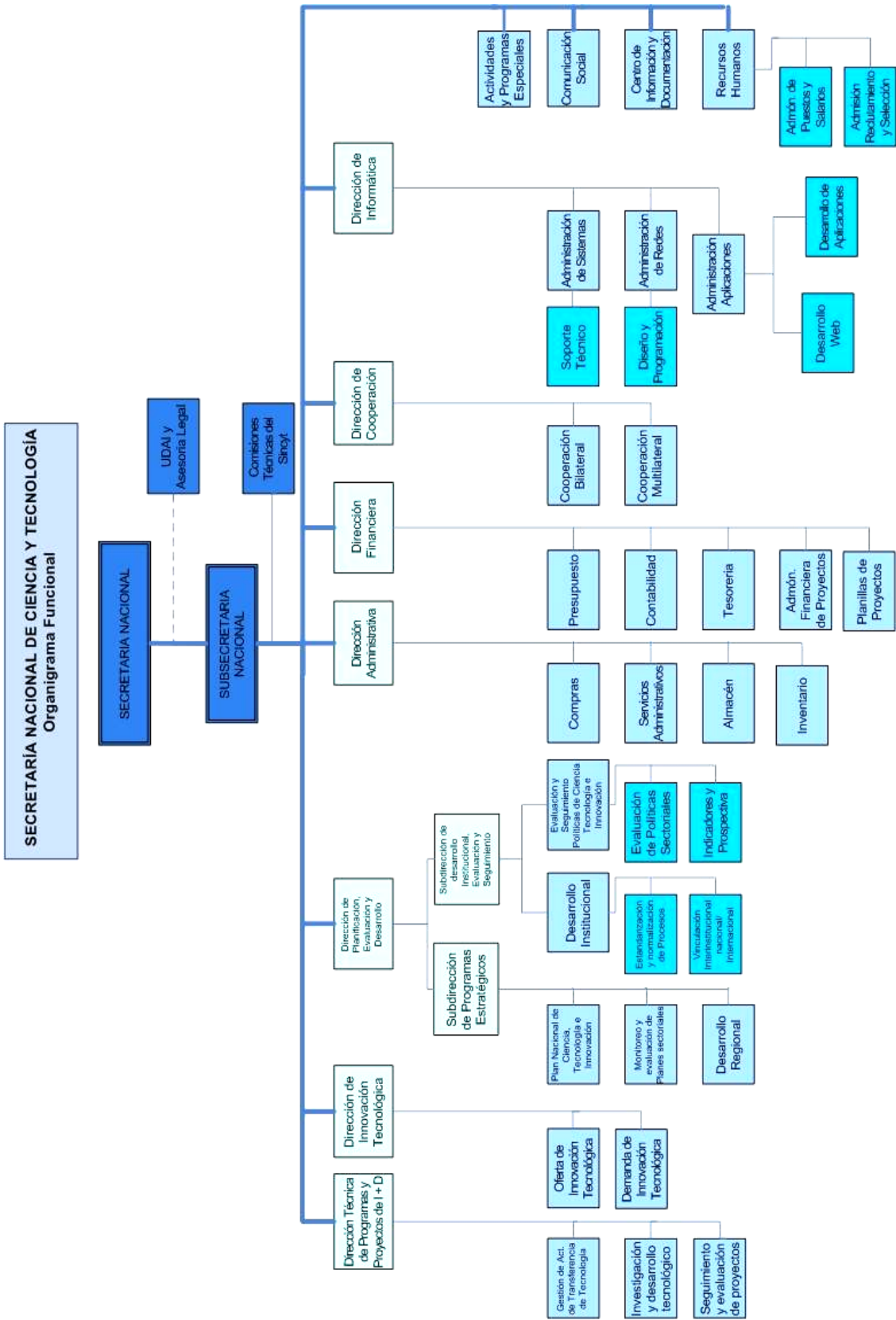
Coordinar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal requerido por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, así como de capacitación y evaluación del mismo. Otro objetivo general es facilitar la relación armoniosa entre las autoridades de la Secretaría y sus colaboradores.

### **Jefe del Centro de Información y Documentación**

Apoyar al Despacho Superior en el resguardo y conservación adecuada de los informes de los proyectos financiados con recursos del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, así como de todos aquellos documentos relacionados con la ciencia y la tecnología con que cuenta la Secretaría.

Además del Despacho Superior y las direcciones y jefaturas antes enumeradas, existen otros departamentos o unidades que brindan el apoyo técnico y administrativo que requieren las direcciones, para el adecuado desempeño de sus funciones.

A continuación se presenta el Organigrama Funcional de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, que forma parte del Manual de Funciones y Descripciones de Puesto, que ha implementado la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.





## **1.4 FUNCIONES DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología es el Órgano Coordinador del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología del país, por lo que sus funciones comprenden diversas actividades tendientes a facilitar la realización de los planes, programas, metas y objetivos que les corresponde a los demás órganos integrantes de dicho Sistema, en función del desarrollo científico y tecnológico del país.

Conforme al Reglamento de la Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional, Acuerdo Gubernativo No. 34-94, a la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, le corresponden las siguientes funciones:

- a) Someter a consideración del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología las propuestas de planes, proyectos, programas o políticas presentadas por las comisiones sectoriales o Intersectoriales o por la Comisión Consultiva.
- b) Coordinar la preparación, ejecución y seguimiento del Plan y Programa Nacional de Desarrollo Científico-Tecnológico.
- c) Coordinar con las Comisiones Sectoriales e Intersectoriales la presentación de los programas y proyectos de cooperación técnica internacional que deban ser sometidos para aprobación del Consejo Nacional de ciencia y Tecnología.
- d) Darle seguimiento a los programas y proyectos aprobados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, a efecto de mantener un informe actualizado para su adecuada coordinación.
- e) Darle seguimiento a las actividades de las Comisiones Técnicas específicas o grupos de trabajo designados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, para emitir dictámenes técnicos o informes específicos en aspectos científicos y tecnológicos de trascendencia nacional.

- f) Coordinar con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología las actividades que permitan preparar la propuesta de candidatos a la Medalla de Ciencia y Tecnología del Congreso de la República.
- g) Apoyar las acciones necesarias que permitan al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología supervisar en forma adecuada el funcionamiento del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- h) Preparar la propuesta de utilización de recursos del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, que conocerá el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para su aprobación respectiva, así como coordinar las acciones que permitan hacer el seguimiento correspondiente.
- i) Elaborar el Presupuesto de Ingresos y egresos de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, para ser presentado ante el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología para su aprobación respectiva y hacer el seguimiento ante las Instituciones responsables.
- j) Nombrar cuando lo estime conveniente a uno o más miembros del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología para que la representen en las reuniones de carácter nacional, informando de inmediato al Presidente del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- k) Otras que de conformidad con lo que disponga el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología deban ejecutarse.

La Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología también tiene a su cargo desarrollar las actividades administrativas y operativas necesarias para la adecuada gestión, operación y control del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología. En efecto, el Reglamento de la Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, contenido en el Acuerdo Gubernativo Número 109-96, le asigna a la Secretaría las siguientes atribuciones:

- a) Realizar la gestión y ejecución operativa del Fondo para la eficacia de sus programas y actividades.
- b) Definir los criterios de selección, seguimiento y evaluación de los proyectos y de sus resultados.
- c) Elaborar los instructivos, formularios y guías para las diferentes clases o líneas de financiamiento.
- d) Incluir dentro de su administración lo relativo a los sistemas de apoyo para el funcionamiento del Fondo.
- e) Desarrollar mecanismos de evaluación de los proyectos y actividades.
- f) Preparar informes, principalmente los relativos a las evaluaciones y marcha de los proyectos y actividades.
- g) Realizar las convocatorias de concurso público que se le encarguen.
- h) Mantener registros o bases de datos de científicos y tecnólogos nacionales y extranjeros, que puedan integrar comités evaluadores de proyectos.
- i) Proponer a la Comisión las ternas evaluadoras, especializadas en el campo respectivo, para calificar los proyectos presentados. Los miembros de un comité evaluador no deben estar relacionados en modo alguno con las personas interesadas en el proyecto a calificar.
- j) Suscribir los contratos de Fideicomiso aprobados por el Consejo, previa delegación para ese efecto.
- k) Las demás que el Consejo le encomiende.

Para coadyuvar con la Secretaría Nacional en la administración, seguimiento, supervisión y evaluación de los recursos financieros que integran el fondo, el Reglamento de la Ley

de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Acuerdo Gubernativo No. 109-96, de fecha 25 de marzo de 1996, creó la Subsecretaría Nacional la cual estaría a cargo del Subcoordinador Nacional, quien sería seleccionado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, de una terna de candidatos propuesta por la Comisión Consultiva.

Sin embargo, como parte de las modificaciones introducidas por el Decreto No. 38-2006 del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 16 de noviembre de 2006, se modificó el rango institucional del titular de la Subsecretaría, elevándolo a la categoría de Subsecretario Nacional, quien actualmente es nombrado por el Presidente de la República de Guatemala, a propuesta del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

Para desempeñar el cargo de Subsecretario (a) Nacional de Ciencia y Tecnología se requiere ser persona de reconocida honorabilidad, guatemalteco, con grado académico universitario, tener experiencia en el manejo de fideicomisos y en materia administrativa y financiera.

## **1.5 RÉGIMEN FINANCIERO**

El Estado busca apoyar y promover el desarrollo científico y tecnológico, especialmente aumentando la cantidad y calidad de los recursos humanos, la investigación, el desarrollo tecnológico y la prestación de servicios científicos y tecnológicos que impacten significativamente en la actividad productiva del país.

Con la finalidad de obtener recursos para dirigir, coordinar y financiar en forma eficaz el desarrollo científico y tecnológico nacional, se creó el Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONACYT), mediante el Decreto Número 73-92 del Congreso de la República de Guatemala, del 18 de noviembre de 1992, Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología.

A través del FONACYT se gestiona ante cualquier entidad nacional e internacional de cooperación financiera, donaciones, préstamos o cualquier otro tipo de financiamiento para la instrumentación del programa científico y tecnológico del país. Con este Fondo se

apoya el financiamiento de proyectos, programas y actividades enmarcadas dentro del Plan Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, siendo los beneficiarios del fondo el conjunto de instituciones, entidades y órganos del sector público, del sector privado, del sector académico, personas individuales y jurídicas y centros de investigación y desarrollo que conforman el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

Los objetivos específicos del FONACYT están definidos en el artículo 2 de la Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, de la manera siguiente:

- a) Financiar las actividades contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo Científico Tecnológico y su Programa de Trabajo;
- b) Aumentar la cantidad y calidad de la investigación y desarrollo científico y tecnológico y de prestación de servicios que tengan un impacto importante en la actividad productiva y el desarrollo social del país;
- c) Lograr una adecuada transferencia de conocimientos al sector productivo a través del financiamiento de proyectos conjuntos entre universidades, centros de investigación y desarrollo y las empresas y organizaciones vinculadas a la actividad productiva;
- d) Financiar proyectos o programas especiales de investigación y desarrollo para solucionar problemas tecnológicos del sector productivo; y
- e) Apoyar programas de formación de recursos humanos en el área de ciencia y tecnología.

Para su capitalización, el Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología obtiene sus recursos de tres diferentes fuentes, así:

1. Una asignación anual de parte del Estado por la suma de quince millones de quetzales (Q. 15,000,000.00). Este monto puede ser incrementado en función del Programa de Trabajo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y de los requerimientos del desarrollo científico y tecnológico del país;

2. Donaciones, contribuciones y aportes que realicen el Sector Privado, así como la cooperación bilateral o multilateral; y
3. Préstamos de organismos nacionales, regionales e internacionales.

Los recursos del FONACYT deben ser administrados, por mandato legal, a través de fideicomisos que el Estado, por conducto del Ministerio de Fianzas Públicas, constituye en el Banco de Guatemala y / o Bancos del Sistema, bajo las condiciones generales y específicas de los contratos que suscriba el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y el Banco de Guatemala. Mediante la Escritura Pública No. 294 de fecha 12 de julio de 1996, autorizada por el Escribano de Gobierno, se aprobó en el Banco de Guatemala el fideicomiso denominado “Fideicomiso de Administración del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología –FONACYT-”.

Para el eficiente cumplimiento de los objetivos del Fondo previamente enumerados, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por medio del Acta No. 5-95 de fecha 21 de noviembre de 1995, aprobó las siguientes líneas de financiamiento con fondos no reembolsables: Fondo de Apoyo a la Ciencia y Tecnología –FACYT-, Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico –FODECYT-, y el Fondo Múltiple de Apoyo al Plan Nacional de Ciencia y Tecnología –MULTICYT-. Con fecha 28 de marzo de 1996, fue publicado en el Diario Oficial el Reglamento para el Trámite, Aprobación y Ejecución de Proyectos con Recursos No Reembolsables, de las Líneas de Financiamiento FACYT, FODECYT y MULTICYT.

La línea de financiamiento FACYT apoya las actividades, eventos o acciones cuyo propósito sea la formación y capacitación del recurso humano en el campo científico y tecnológico, la estimulación de la creatividad y la inventiva en ciencia y tecnología, la difusión de la ciencia y la transferencia de la tecnología. Asimismo, asigna fondos para la promoción de reconocimientos especiales a miembros del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología que sobresalgan en áreas de investigación científica o desarrollo tecnológico de interés nacional.

A través de la línea FODECYT se financia proyectos que busquen desarrollar y fortalecer la infraestructura para la investigación científica y tecnológica que consolide a mediano y largo plazos, núcleos de excelencia en sectores y áreas estratégicas para el desarrollo nacional; y los que tengan como propósito realizar investigación y desarrollo tecnológico en áreas identificadas como prioritarias y aquellos que promuevan el mejoramiento de las condiciones de educación, salud, nutrición y vivienda; el uso racional de los recursos naturales renovables, la prevención de la contaminación ambiental y la protección del ecosistema nacional.

Los programas o proyectos que son apoyados financieramente por la línea MULTICYT, comprenden aquellos que tengan como objetivo la integración, desarrollo y fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y de sus actividades; la formación de recursos humanos en áreas importantes para el desarrollo nacional, y la vinculación de los sectores público, privado y académico para la modernización y el fortalecimiento del sistema productivo nacional.

El acceso a estas líneas de financiamiento se realiza a través de procesos de invitación o convocatoria coordinados por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.

## **1.6 FISCALIZACIÓN DE LOS RECURSOS**

La Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Decreto Número 73-92 del Congreso de la República de Guatemala, en su artículo 8, establece en forma concreta que el Fondo será fiscalizado por la Contraloría General de Cuentas, y que además deben contratarse en forma permanente los servicios de auditoría interna, así como de auditoría externa privada, para garantizar el uso adecuado de los recursos del FONACYT.

De acuerdo con el Artículo 232 de la Constitución Política de la República de Guatemala, la Contraloría General de Cuentas tiene la potestad de fiscalizar los actos relacionados con el manejo de los fondos públicos, y en general de todo interés hacendario de los organismos del Estado y entes públicos. En dicha potestad también está inmerso el

compromiso de contribuir al mejoramiento continuo de la administración del Estado, a través del control interno y externo del sector público no financiero.

El mandato constitucional se encuentra desarrollado en la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto Número 31-2002 del Congreso de la República de Guatemala, de fecha 14 de mayo de 2002; y en su reglamento, Acuerdo Gubernativo Número 318-2003, del 19 de mayo de 2003. Complementan este marco legal, las leyes acuerdos y normas que regulan las acciones de modernización del Estado.

La naturaleza jurídica y el ámbito de competencia de la Contraloría General de Cuentas, están claramente definidos en su Ley Orgánica como una institución técnica y descentralizada, que goza de independencia funcional, técnica y administrativa, con competencia en todo el territorio nacional, a quien le corresponde la función fiscalizadora en forma externa de los activos y pasivos, derechos, ingresos y egresos y, en general, todo interés hacendario de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas y demás instituciones que conforman el sector público no financiero; así como de toda persona, entidad o institución que reciba fondos del Estado.

La Contraloría General de Cuentas, por ser el órgano rector del control gubernamental, tiene la facultad de dictar disposiciones, políticas y procedimientos, las cuales son de observancia y cumplimiento obligatorio para los organismos, instituciones, entidades y demás personas que están en el ámbito de su competencia.

En base a todo este ordenamiento jurídico, en el mes de junio de 2006 la Contraloría General de Cuentas, consciente de su responsabilidad constitucional y la necesidad permanente de asegurar la calidad de los servicios que ofrece al sector público y a la ciudadanía, revisó, actualizó y emitió un cuerpo de normas que contienen el Marco Conceptual del Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG-, cuyo texto reúne la experiencia del ejercicio profesional en los nuevos ambientes tecnológicos del sector público, diversas declaraciones técnicas de la profesión contable a nivel nacional y de



autores destacados en el ámbito internacional, así como de los organismos especializados que regulan la profesión de la auditoría.

El Sistema de Auditoría Gubernamental comprende el conjunto de actividades y acciones técnicas y legales, ejercidas por la Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna, para evaluar todo el ámbito operacional, funcional y legal de los entes públicos, a través de prácticas modernas de auditoría, accionado por profesionales que no intervienen en las actividades u operaciones controladas, con base a Normas de Auditoría del Sector Público no Financiero, y cuyos resultados se sintetizan en recomendaciones para mejorar la administración pública.

Su alcance va más allá de la simple revisión de los registros contables y de la gestión financiera pura; abarca la evaluación de los sistemas y los resultados operacionales con base a criterios de probidad, eficacia, eficiencia, transparencia, economía y equidad, con que se han realizado las operaciones y la actuación de los servidores y administradores públicos en el desempeño de sus funciones. Pretende demostrar no sólo que las operaciones y la gestión pública son correctas y ejecutadas dentro del marco legal correspondiente, sino que los efectos que han producido en la economía y el bienestar social, son concordantes con la razón de ser de la institución auditada, y guarda relación con las políticas, planes y programas de gobierno.

La Auditoría Interna, que es un componente del Sistema de Auditoría Gubernamental – SAG-, se define como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una institución pública, colaborando con el ente a cumplir sus objetivos y aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobernabilidad institucional.

En las Instituciones del Estado, las funciones de Auditoría Interna son realizadas por unidades denominadas Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, cuya gestión es normada por la Contraloría General de Cuentas, quien está facultada para proponer las medidas que

contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las mismas, incluyendo las características personales y profesionales que deben reunir sus integrantes. La Contraloría General de Cuentas evalúa periódicamente la función técnica de las Unidades de Auditoría Interna, con el fin de contribuir a que las mismas alcancen y mantengan el nivel técnico, profesional y la independencia para realizar eficientemente su función.

La Unidad de Auditoría Interna depende de la autoridad superior de la respectiva institución pública y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen, por lo que pueden practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarias, en los distintos sectores que integran la institución.

En la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, de acuerdo al Manual de Funciones y Descripción de Puestos, la función de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- se define como “la responsable de fiscalizar todos los recursos financieros asignados a la Secretaría y al Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, así como los recursos provenientes de la cooperación nacional e internacional. Esta fiscalización deberá realizarla practicando auditorías permanentes de carácter preventivo, revisando que se cumpla con las normas que rigen a las diferentes líneas de financiamiento, los proyectos y programas aprobados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y demás leyes, reglamentos y normas que rigen las funciones financieras de la administración pública”

La Descripción Técnica del Puesto de Auditor Interno, incluida como parte del Manual de Funciones ya citado, incluye las siguientes atribuciones:

- Dirigir, coordinar, supervisar las actividades de auditoría interna que se realizan en la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, velando por la correcta utilización de los recursos.
- Instruir o realizar auditorías internas de carácter preventivo para verificar la utilización de los recursos financieros de proyectos aprobados con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

- Verificar la correcta utilización de los recursos provenientes de cooperación nacional e internacional, velando por el cumplimiento de los convenios suscritos.
- Emitir dictámenes que le sean solicitados en aspectos de administración financiera para la sustentación de la toma de decisiones.
- Emitir recomendaciones sobre la administración financiera de la institución y el uso adecuado de los recursos asignados al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y a la Secretaría.
- Instruir o realizar auditorías, selectivas a proyectos y programas en ejecución, para verificar el uso adecuado de los recursos financieros asignados.
- Supervisar el adecuado desempeño del personal a su cargo y realizar reuniones periódicas de seguimiento y evaluación de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-.
- Ejercer el control posterior integral y permanente de todos los pagos efectuados por la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, de acuerdo a los lineamientos gubernamentales y las leyes nacionales.
- Revisar las requisiciones, cheques, honorarios de proyectos (FACYT, FODECYT, FONISAL, ACECYT, MULTICYT, AGROCYT, PROINTEC y otros).
- Formular el plan anual de actividades de auditoría.
- Emitir disposiciones para aplicarse en la ejecución de las acciones de control, en concordancia con el plan anual de auditoría.
- Solicitar a las unidades a ser auditadas información y documentos necesarios para la ejecución de acciones de control y cumplimiento de la misión.
- Las demás funciones que le sean asignadas.

El control gubernamental, a través de una auditoría moderna se basa en la actuación ejercida por la Contraloría General de Cuentas, así como en la relación técnica permanente con las Unidades de Auditoría Interna, quienes deben actuar en forma independiente de todas las operaciones, a pesar de su dependencia orgánica del ente público al cual pertenecen.

## CAPÍTULO II

### EL CONTROL INTERNO EN LAS INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO

#### 2.1 GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

##### 2.1.1 Definición

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados –AICPA- en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS No. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes sino hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la “*Comisión Treadway*”, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado “Marco Integrado del Control Interno” (Internal Control - Integrated Framework), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO I (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

El Informe COSO sobre control interno surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a este tema, y plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo integrado por representantes de diversas organizaciones, entre ellas, American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA). La redacción del informe fue encomendada a la Firma Coopers & Lybrand.

La idea fue materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de organizaciones públicas o privadas, de auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se

cuenta con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

Esta definición es la siguiente:

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos, comprendidos en una o más de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas institucionales”. ( 3 )

Del análisis de la definición anterior, se desprenden algunos conceptos fundamentales:

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo. Lo llevan a cabo personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Sólo pueden aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas, no añadidas como pesados mecanismos burocráticos, a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Debido al aumento de la preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de evaluación de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management - Integrated Framework, también conocido como Informe COSO II – ERM, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

Enterprise Risk Management - Integrated Framework incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a Internal Control – Integrated Framework, sino más bien lo complementa.

En el sector público, después de haber sido materia de discusión el tema del control interno en sucesivos Congresos internacionales, en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI, se define el concepto de control interno de la manera siguiente: “El Control Interno comprende el Plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de las políticas”. (14)

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control Interno integrada por diversas Instituciones Superiores de Auditoría –ISA’s. Estas directrices fueron instituidas con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores –INTOSAI-, el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras

medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir.
- Preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude o irregularidades.
- Respetar las leyes, reglamentos y directivas, y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

En el ámbito nacional, la Contraloría General de Cuentas en uso de las facultades consagradas en la Constitución Política de la República de Guatemala y en su Ley Orgánica, así como en la perspectiva dinámica de mejoramiento de la administración pública, elaboró en junio de 2006 el Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental, que constituye la guía para la elaboración de las Normas Generales de Control Interno que deben observarse en todos los entes públicos. En su preparación hizo acopio de la literatura disponible emanada de organismos internacionales que se pronuncian al respecto, autores destacados, Universidades e Institutos y Colegios Profesionales de Auditoría.

De conformidad con dicho Marco Conceptual, se define al Control Interno Gubernamental de la manera siguiente: “ Es un proceso efectuado por el cuerpo colegiado más alto (Consejo de administración, Directorio, etcétera), la gerencia y por el personal de una entidad, diseñado para dar una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales comprendidos en uno o más de los siguientes grupos:



Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y administrativa, observancia de las leyes y reglamentos aplicables”. (10: 3)

En este mismo cuerpo de normas, se agrega “El control interno incluye: El plan de organización y el conjunto de métodos y medidas que se adoptan para asegurar que se logran los objetivos, funciones y tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas y administrativas, la protección y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en un ente público; medible tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como en los actos de los funcionarios que intervienen en ellos”. (10:3)

Como se puede observar, la definición de control interno adoptado por la Contraloría General de Cuentas al elaborar el Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental, corresponde a la definición contenida en el Informe COSO I, la cual como ya se ha anotado antes, constituyó, en su momento, un marco conceptual común, una visión integradora que satisfacía las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

### **2.1.2 Objetivos**

Los objetivos del control interno en el sector gubernamental se encaminan a controlar y mejorar las operaciones en las distintas etapas de su proceso, y que se relacionan con:

- a) La eficiencia de las operaciones en la captación y uso de los recursos públicos.
- b) La utilidad y conveniencia de los sistemas integrados de administración y finanzas, diseñados para el control e información de los resultados de las operaciones.
- c) La utilidad, oportunidad, confiabilidad y razonabilidad de la información que se genere sobre el manejo, uso y control de los bienes y recursos del Estado.
- d) Los procedimientos para que toda autoridad, ejecutivo y funcionario, rindan cuenta oportuna de los resultados de su gestión.

- e) La capacidad administrativa para impedir, identificar y comprobar el manejo inadecuado de los recursos del Estado.

### **2.1.3 Importancia**

El control interno, en cualquier institución u organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la misma, como en el control e información de las operaciones, porque permite:

1. El uso eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, asegurando su integridad, custodia y registro oportuno, con base en sistemas integrados de administración y finanzas.
2. Contar con la información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable para la toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de los funcionarios públicos.
3. Detectar los riesgos de errores e irregularidades como base para identificar sus causas y promover acciones para eliminar las debilidades de control existentes.
4. Promover un grado razonable de efectividad, eficiencia y economía en la administración y uso de los recursos públicos.
5. Promover el cumplimiento de las políticas dictadas por la máxima autoridad, así como las leyes y reglamentos aplicables, para alcanzar las metas y objetivos programados.

### **2.1.4 Alcance**

El control interno es institucional y diseñado en forma específica para cada ámbito de especialización funcional. Por tanto, abarca toda la estructura organizacional, los sistemas integrados generales y específicos, y todas las operaciones de los entes que

conforman el sector público, independientemente de dónde éstas se realicen y de quiénes intervengan en la ejecución y conducción de las mismas.

“El control interno abarca toda la organización, es decir que nada queda fuera del mismo; esto quiere decir que no hay operación que no se controle o que no se informe de su funcionamiento, ni que se deje de medir sus resultados, incluyendo a las personas, quienes son las que, en última instancia, hacen buenos o malos los procesos.” (16:115)

### **2.1.5 Funcionamiento**

Para que un sistema de control interno funciones adecuadamente, es necesario que se establezca en forma sistemática en función de la práctica institucional, que se le dote de la tecnología y de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, y que se oriente a objetivos definidos de manera que los resultados, como efecto de las acciones, puedan ser evaluados.

En el diseño e implementación de controles, es necesario tener presente que el exceso de controles no garantiza que los errores e irregularidades se eviten, por lo que hay que evaluar el costo frente al beneficio de implementar los controles.

### **2.1.6 Características**

Un ambiente y estructura de control interno sólido y efectivo, se caracteriza por incluir criterios específicos que se relacionan con los siguientes aspectos:

**Controles de la legalidad:** a través de los cuales sólo se autoricen e inicien operaciones legítimas y apropiadas. Estos controles, no sólo se ocupan de verificar que las operaciones pertenecen a la organización, que estén dentro del marco legal correspondiente y se relacionen con las actividades propias de la misma, sino que también deben verificar el cumplimiento de las normas que regulan el funcionamiento de lo que se está controlando.

**Controles de Oportunidad:** por medio de los cuales las transacciones autorizadas se ejecutan y se registren oportunamente como fueron autorizadas. La oportunidad está relacionada con los criterios que ayuden a identificar las prioridades y las causas y efectos si esto no se toma en cuenta; en otras palabras, los controles deben permitir identificar los riesgos y detectar sus efectos, para tomar acciones correctivas.

**Controles Preventivos:** a través de los cuales se evite la colusión para cometer delitos contra la administración pública. Este tipo de controles fomenta la lucha contra la corrupción, ya que si cada empleado o funcionario se convierte en el control previo del paso anterior, se disminuiría la corrupción y se evitaría cualquier posibilidad de malos manejos.

**Controles Gerenciales:** por medio de los cuales se evalúa y mide la eficiencia, efectividad, y economía de las operaciones, a través de indicadores de gestión definidos para los distintos niveles operacionales, así como el costo frente al beneficio de los controles. Los controles gerenciales más importantes son la supervisión, la Auditoría Interna, y el sistema de información tanto operativo como financiero.

**Controles detectivos:** los que permiten que se detecten a tiempo los riesgos de errores e irregularidades en la ejecución o registro de las operaciones, y sirven como base de acciones correctivas para minimizar el efecto de esos riesgos.

**Controles prácticos:** este criterio exige que sólo se diseñen e implanten medidas de control que obedezcan a un análisis del costo frente al beneficio institucional, evitando la abundancia de controles pero sin disminuir la calidad de los mismos.

**Controles funcionales:** se refiere a que las medidas de control que se tomen no debiliten o complique los procesos ya existentes, sino que más bien, sean complementarios haciéndolos más ágiles.

**Controles generales:** por medio de los cuales se estandaricen controles que cubran todos los departamentos, funciones y personas que se quieren controlar, de acuerdo a las necesidades.

**Controles específicos:** son aquellos diseñados en el detalle necesarios para cubrir todos los ángulos de la operación que se quiere controlar. El diseño de controles específicos debe basarse en la complejidad, la especialización y en el ambiente tecnológico de cada operación, programa o proyecto. Los controles deben estar integrados a la parte tecnológica, así como a todo proceso que está en su entorno.

### **2.1.7 Limitaciones**

La falta de planificación e integración de esfuerzos en el diseño e implantación de controles internos, puede convertirse en un riesgo que genere costos adicionales y disminuya la eficiencia y efectividad de las operaciones.

La abundancia de controles, al igual que la insuficiencia de los mismos, genera serios indicios de ineficiencia operativa, con efectos perjudiciales para el usuario de los servicios del estado.

## **2.2 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO**

Los Principios de Control Interno son los indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno en cada área de funcionamiento institucional. De conformidad con el Marco Conceptual de Control Interno Gubernamental, promulgado por la Contraloría General de Cuentas, los Principios de Control Interno se clasifican de acuerdo a su aplicación, en los siguientes grandes grupos:

- ✓ Aplicables a la estructura orgánica
- ✓ Aplicables a los sistemas contables integrados
- ✓ Aplicables a la administración de personal

### **2.2.1 Aplicables a la Estructura Orgánica**

La estructura organizacional necesita ser definida con bases firmes relacionadas con la separación de funciones incompatibles, así como con la asignación de responsabilidades y autoridad, para lo cual son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

#### **a. Responsabilidad delimitada**

Permite fijar con claridad el campo de acción de cada funcionario y la autoridad específica para que pueda actuar dentro del ámbito de competencia. La responsabilidad abarca la organización de la unidad administrativa, el control del personal, los resultados de las operaciones que se ejecutan y los bienes o activos asignados.

#### **b. Separación de funciones de carácter incompatible**

Asegura que un mismo servidor no realice todas las etapas de una operación, dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de las operaciones administrativas y financieras, según sea el caso. Este principio pretende evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción.

#### **c. Instrucciones por escrito**

Las instrucciones por escrito garantizan que sean entendidas y cumplidas, por todos los servidores gubernamentales, las órdenes y las políticas generales y específicas, dictados por los distintos niveles jerárquicos, así como los procedimientos para ponerlos en funcionamiento, conforme fueron diseñados.

## **2.2.2 Aplicables a los sistemas contables integrados**

Todos los sistemas integrados o no, deben ser diseñados tomando en cuenta que el control es para salvaguardar los recursos del ente público, por tanto, son aplicables los siguientes Principios de Control Interno:

### **a. Aplicación de pruebas continuas de exactitud**

La aplicación de pruebas continuas de exactitud, independientemente de que estén incorporadas a los sistemas integrados o no, permiten que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos.

### **b. Uso de numeración en los documentos**

El uso de numeración consecutiva, para cada uno de los distintos formatos diseñados para el control y registro de las operaciones, sea o no generados por el propio sistema integrado de administración financiera, permite el control suficiente sobre la emisión y uso de los mismos; además, sirven de respaldo de la operación, así como para el seguimiento de los resultados de las operaciones ejecutadas.

### **c. Uso de dinero en efectivo**

La alta tecnología actual del mercado aplicable a los sistemas integrados, permite que los pagos se realicen sin el uso de dinero en efectivo ni chequeras, utilizando los servicios bancarios y las redes computacionales que ayudan a ordenar el pago a través de transferencias bancarias, directamente a las cuentas de los beneficiarios, según las necesidades y facilidades del ente público.

Los únicos pagos en efectivo, para aquellos conceptos considerados de urgencia, se deberán realizar por medio de un fondo de Caja Chica, reglamentando su uso y reposición, ya que si no existe un buen control, puede convertirse en una fuente de desperdicio constante y hasta de fraude o estafa.

#### **d. Uso de cuentas de control**

La apertura de los sistemas integrados de contabilidad, debe ser lo suficientemente amplia para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de aquellos datos que, por sus características, no formen parte del sistema en sí; por ejemplo: control de existencias, control de consumo de gasolina, control de mantenimientos y otras operaciones; se deben diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e informar al nivel de detalle que la operación requiera.

#### **e. Depósitos inmediatos e intactos**

Según la tecnología utilizada, las recaudaciones pueden ser captadas por entes ajenos al ente beneficiario, quienes informan de la gestión y de las transferencias hacia la Cuenta Única.

Se debe crear mecanismos que permitan conocer, a la brevedad posible, el monto de las recaudaciones efectuadas, para evitar que se queden valores en poder de terceros, sin que se registren oportunamente en los sistemas integrados.

En los casos de recaudaciones directas de fondos privativos, esos valores deben ser depositados en forma inmediata e intacta, para evitar que se utilice el efectivo en operaciones ordinarias.

#### **f. Uso mínimo de cuentas bancarias**

La aplicación del concepto de Cuenta Única dentro de los sistemas integrados de administración financiera, minimiza el uso de cuentas bancarias ya que, utilizando la tecnología disponible en el mercado, el pago se puede efectuar a través de transferencias bancarias, sin que se cuente con una chequera. Sin embargo, en los casos necesarios, su uso debe ser limitado a las cuentas exclusivamente necesarias, para facilitar el control del movimiento y disponibilidad de fondos.



El concepto de mínimo, no necesariamente se refiere a una o dos cuentas bancarias, ya que si se trata de un ente público que maneja o administra proyectos, el mínimo de cuentas bancarias será tantas cuentas como proyectos existan.

#### **g. Uso de dispositivos de seguridad**

En los entes públicos que dispongan de equipos informáticos, mecánicos o electrónicos, formando parte de los sistemas integrados de administración financiera, deben crearse las medidas de seguridad que garanticen un control adecuado del uso de esos equipos en el proceso de las operaciones, así como para que permitan la posibilidad de comprobación de las operaciones ejecutadas.

Los dispositivos de seguridad no se refieren únicamente a bitácoras, claves de acceso o alarmas programadas en los sistemas para asegurar su correcta y autorizada utilización, sino también a otros dispositivos para verificar que no ingrese información contaminada que pueda dañar la información o los sistemas de la institución.

#### **h. Uso de indicadores de gestión**

El uso de indicadores de gestión que permitan medir el grado de control integral de las operaciones y su avance tanto físico como financiero, debe formar parte de los sistemas integrados, de tal manera que se puedan hacer análisis de la gestión que ayuden a reorientar las acciones, en los casos específicos.

### **2.2.3 Aplicables a la administración de personal**

La Administración de Personal requiere de criterios básicos para fijar técnicamente sus responsabilidades, para lo cual se aplicarán los siguientes Principios de Control Interno:

#### **a. Selección de personal capacitado**

Permite que cada puesto de trabajo disponga del servidor idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, y dentro del marco legal correspondiente.

Las unidades administrativas encargadas de esta actividad, deberán coordinar con las unidades solicitantes, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses del ente público.

#### **b. Capacitación continua**

Todo ente público deberá programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas integrados que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

Los entes públicos deberán coordinar con los entes rectores del Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG), Ministerio de Finanzas Públicas y la Contraloría General de Cuentas, para la programación de la capacitación de su personal, en forma permanente, así como el seguimiento de la aplicación de lo aprendido.

#### **c. Vacaciones y rotación de personal**

Las vacaciones y la rotación de personal generan la especialización de otros servidores y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos. Todos los entes públicos, a través de las unidades administrativas respectivas, deben planificar anualmente el uso de vacaciones de todos los servidores, así como el reemplazo temporal de cada uno de ellos, para evitar el entorpecimiento de las operaciones.

#### **d. Cauciones (Pólizas de seguro)**

Cada ente público, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de valores y bienes del Estado, debe promover el uso de cauciones o de seguro contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

### **2.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

El Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental, reconoce que aunque el Control Interno es global, son identificables cinco elementos que se relacionan con los siguientes aspectos:

- ✓ El Ambiente de Control
- ✓ Evaluación de Riesgos
- ✓ Los Sistemas Integrados de Contabilidad y de Información
- ✓ Las Actividades de Control
- ✓ Supervisión y Seguimiento del Ambiente y Estructura de Control

El Control Interno más que un proceso secuencial, en donde alguno de los elementos afecta sólo al siguiente, es un proceso multidireccional, repetitivo y permanente, en el cual más de un elemento influye en los otros. Los cinco elementos forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a condiciones cambiantes.

#### **2.3.1 El Ambiente de Control**

El ambiente institucional es uno de los elementos del control interno que, básicamente, tiene que ver con la imagen institucional y abarca la estructura del ente público, sus políticas, su planificación estratégica, el conjunto de operaciones, el personal, sus recursos y obligaciones, etcétera; sus componentes son los siguientes:

#### **a. Filosofía de control interno**

Se refiere al planteamiento concreto por parte de la administración, de la filosofía de control interno, los valores éticos de sus servidores, los valores corporativos, y las políticas y estrategias para su desarrollo, implantación y actualización permanente.

#### **b. Integridad y valores éticos**

Son factores esenciales del ambiente de control. Se refieren a las políticas, criterios y mecanismos que marcan las pautas que establecen los valores éticos institucionales que regulan la conducta de todo el personal de la organización.

Se pueden promover a través de decisiones adoptadas por la alta dirección para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional, mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética, con el objeto de eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que podrían incitar al personal a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos.

#### **c. Competencia del personal**

Se refiere a los perfiles y requerimientos acerca de los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

Diseñar y poner en práctica los perfiles y requisitos mínimos para que una persona forme parte de la organización, es un acto institucional, por cuanto no se contrata una persona para que trabaje para otra, sino para que trabaje para y por la organización.

#### **d. Filosofía administrativa y estilo de operación**

Se refiere a los criterios técnicos y científicos que regularán el proceso de las operaciones, así como el estilo gerencial que debe imprimir el ejecutivo para cumplir con el proceso administrativo, en el marco de una planificación y control operacional,

que incluya planes de desarrollo y los mecanismos de control y seguimiento, dentro del concepto de empresa en marcha.

#### **e. Estructura organizacional**

Es la estructura dentro de la cual una entidad planea, dirige, ejecuta, controla y supervisa sus actividades para el logro de sus objetivos. La organización tiene que ver con una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, tomando en cuenta los objetivos institucionales y de servicio que ésta brinda al sector al que pertenece.

La estructura organizacional debe responder a las necesidades de poner en ejecución las funciones del ente público, así como de controlar las mismas.

#### **f. Funcionamiento de la alta dirección**

Dependiendo del tipo de organización del ente, la definición del rol del cuerpo colegiado de más alto nivel (Consejo de administración, Directorio, etcétera) para que intervenga en las decisiones y conducción de las operaciones, es fundamental, así como la creación de Comités que ejecuten y controlen áreas específicas, dentro del proceso administrativo y operacional.

#### **g. Métodos para fijar funciones y autoridad**

Las políticas y estrategias permitirán definir los métodos que faciliten la asignación de responsabilidades específicas y el establecimiento de la autoridad requerida para la ejecución de las actividades de cada servidor público. Dichas políticas y procedimientos, deben formar parte de un manual de organización y funciones.

#### **h. Métodos de control gerencial**

Debe definirse la responsabilidad y la autoridad de las distintas herramientas gerenciales para que realicen la supervisión de la ejecución de las operaciones, así como para la evaluación del control interno, las operaciones y sus resultados.

La definición, fijación, respaldo y autoridad de las herramientas gerenciales, así como los medios de información gerencial, deben quedar claramente establecidos y conocidos por todos los niveles operacionales, de tal manera que se cumplan oportunamente.

Es oportuno mencionar que la supervisión y la auditoría interna, constituyen las herramientas más importantes de control y seguimiento de que dispone la gerencia.

#### **i. Políticas y prácticas de administración de personal**

Con base en las políticas y estrategias institucionales, la definición de los criterios técnicos que permitan seleccionar, contratar, evaluar, promocionar y sancionar al personal, es de fundamental importancia en el desarrollo de las operaciones y el grado de eficiencia con que éstas se ejecuten.

Los sistemas, si es posible, deben incorporar procedimientos que permitan la evaluación del desempeño, de tal manera que sea el trabajo realizado el que refleje la calidad de los empleados y no el criterio subjetivo del evaluador.

#### **j. Influencias externas**

Los mecanismos de información gerencial deben proveer de los datos necesarios sobre eventos producidos por los cambios que se relacionan con la legislación, crecimiento institucional, leyes gubernamentales, normas internacionales, etcétera, que afecten las operaciones y la práctica del ente público, y que deben ser incorporados a los sistemas integrados y procedimientos, para garantizar la actualización permanente.

### **2.3.2 Evaluación de riesgos**

Este componente involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes, como base para determinar la forma cómo tales riesgos deben ser manejados. La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos y metas operacionales, para tal efecto es necesario establecer los siguientes aspectos:

#### **a. Objetivos de control**

Aparte de ser importante la fijación de objetivos en cualquier actividad, los objetivos de control interno representan la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos, y proporcionan una base sólida para un control interno efectivo, que se encaminan básicamente a los siguientes campos: Objetivos de operación, objetivos de información financiera y objetivos de cumplimiento de la legislación.

#### **b. Evaluación de riesgos**

El establecimiento de un proceso de evaluación, mediante el cual se identifiquen, analicen y se manejen los distintos tipos de riesgos, forma parte de un buen ambiente y estructura de control interno.

Es necesario establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas al interior y exterior del ente público. El proceso debe incluir, sin importar la metodología, la estimación de la magnitud o significancia de los riesgos, la evaluación de la frecuencia en que éstos ocurren y el establecimiento de acciones periódicas.

#### **c. Manejo de cambios**

Esta actividad está enfocada a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos, debido a que ciertos controles, diseñados bajo ciertas condiciones, pueden no funcionar favorablemente en otras. Es de vital

importancia la identificación de las condiciones que pueden tener un efecto desfavorable sobre los controles internos, así como la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

### **2.3.3 Los sistemas integrados contables y de información**

La integración de los sistemas tanto contables como de información es de mucha importancia en el control interno, debido a que integran información de otros subsistemas, y, a través de éstos, se pueden integrar, procesar, resumir, consolidar e informar de las operaciones tanto financieras como patrimoniales, así como para realizar evaluaciones específicas.

Los sistemas pueden estar integrados a la estructura organizacional, así como a las operaciones; sus componentes son los siguientes:

#### **a. Políticas contables**

La definición de las políticas relacionadas con la contabilización de las operaciones es muy importante, por lo que se debe fijar con claridad cuándo se reconocen y registran los ingresos y egresos, así como los compromisos del ente público, con relación a los presupuestos asignados, tomando como base los criterios desarrollados en el Sistema Integrado de Administración Financiera.

#### **b. Aplicación de principios contables**

El proceso de las operaciones debe contemplar los principios, normas de contabilidad, así como los procedimientos que los organismos rectores del SIAF-SAG han desarrollado para el sector público, y aquellos de origen internacional que sean aplicables a cada ente público, según sus necesidades.

El Sistema Integrado de Administración Financiera incorpora sus propios criterios técnicos para la contabilización e información de las operaciones.



### **c. Adecuación a las Leyes**

El proceso de las operaciones debe estar enmarcado en la legislación general para el sector público y aquella que particularmente rige a la institución, además de aquellas que norman el Sistema Integrado de Administración Financiera.

La ejecución del presupuesto, por ejemplo, no se puede hacer a gusto de cada institución, sino que para ello, existe la Ley Orgánica del Presupuesto que rige para todas las instituciones que reciben asignaciones y aportes del Estado, y en la que se establecen los criterios técnicos presupuestarios que unifican las operaciones.

### **d. Registros contables**

La existencia de registros contables para controlar e informar de la ejecución y resultado de las operaciones, debe responder a las necesidades de control e información del contexto institucional y los distintos niveles de consolidación sectorial y nacional, bajo los criterios técnicos del Sistema Integrado de Administración Financiera.

### **e. Información periódica**

La producción de información interna y externa debe ser oportuna y acorde con las necesidades de los diferentes niveles ejecutivos, su campo de acción y la autoridad asignada, así como para el control, integración y consolidación que realicen otros organismos, con base en la información que produzcan los sistemas integrados de administración y finanzas.

### **f. Comunicación**

La producción de información no es suficiente si no se han diseñado los canales de comunicación tanto internos como externos. Estos canales deben informar de los aspectos relevantes a todos los niveles necesarios para apoyar la toma de decisiones oportunas y confiables, y la evaluación de la gestión en todos los niveles

institucionales, sectoriales y nacionales; la comunicación es de vital importancia para la toma de decisiones oportunas y correctas.

#### **g. Procedimientos de registro**

Los pasos empleados para registrar y controlar las operaciones, en términos de salvaguarda física y uso adecuado de los recursos, deben constar por escrito en un Manual General de Contabilidad, y en particular, para cada ente público o actividad Gubernamental.

El diseño del Sistema Integrado de Administración Financiera, incluye los procedimientos de registro de las operaciones en forma centralizada en la Base de Datos Central (SIAF-CENTRAL), ubicada en el Ministerio de Finanzas Públicas, la cual se alimenta desde las Unidades de Administración Financiera (UDAF's) de cada entidad, vía Internet, por medio del SICOIN WEB.

### **2.3.4 Las actividades de control**

Éste es otro elemento del control interno que garantiza que las operaciones se controlen e informen con base en las necesidades generales y específicas que se desprenden del contexto del ente público y sus sistemas integrados de administración y finanzas, y se relacionan con los siguientes aspectos:

#### **a. Necesidad de controlar**

Los datos que se produzcan en las diferentes etapas del proceso, deben documentar adecuadamente el ingreso o egreso de los recursos del Estado, creando un marco óptimo para la seguridad e integridad de la información, a través de los sistemas integrados de administración y finanzas.

La necesidad de controlar se basa, además, en los objetivos institucionales y el grado de autoridad que tienen cada ejecutivo en el proceso de toma de decisiones y rendición de cuentas.

## **b. Necesidad de informar**

Basada en las necesidades de los distintos sectores y niveles jerárquicos, ya que cada uno de ellos necesita información específica para la toma de decisiones en forma oportuna, por lo que los sistemas integrados de administración y finanzas, deben producir los informes necesarios para cumplir con una gestión administrativa oportuna y eficaz.

Los sistemas contables, especialmente, producen información relativamente útil, por lo que no se puede utilizar para todo; la información es incompleta y puede conducir a juicios equivocados. Especialmente la información financiera, puede decir lo que ocurrió pero no dice lo que va a ocurrir en el futuro, por lo que resulta insuficiente para conducir adecuadamente a un ente público.

## **c. Sistemas integrados de información**

Todos los sistemas que funcionan en un ente público, se encuentran integrados o entrelazados con las operaciones o con la estructura organizacional, y la tendencia es que éstos deben apoyar la implantación de estrategias y como medios efectivos para la realización de las actividades de los entes públicos.

La calidad de la información está ligada directamente con la capacidad de la gerencia, y constituye un verdadero activo institucional, para lo cual debe tener ciertas características como: relevancia en el contenido, oportunidad, actualización, accesibilidad; en la medida en que los sistemas de información apoyen las operaciones, en esa misma medida se convierten en medio útil de control.

## **d. Necesidad de integrar, descentralizar o desconcentrar**

La centralización normativa y descentralización operativa contemplada en el Proyecto denominado Sistema Integrado de Administración Financiera y Control (SIAF-SAG), debe tomar en cuenta los elementos sustantivos para que el ente

público adquiera la eficiencia operativa necesaria, fortaleciendo sus controles y agilizando sus acciones.

Por lo tanto, en la medida de las necesidades y realidades institucionales de cada ente público, se debe procurar que:

- Se integren actividades, información, funciones, procesos, etc.;
- Se descentralicen procesos, funciones, controles, autoridad, etc.; y
- Se desconcentren actividades, informes, supervisión, control, especialmente la autoridad en las distintas actividades, para facilitar el flujo continuo de las operaciones.

#### **e. Fijación de límites de actuación**

Como soporte de la ejecución de las funciones y el ejercicio de la responsabilidad y autoridad asignadas a un funcionario, los procedimientos deben establecer con claridad cuáles son los límites en su aplicación, tanto al interior como al exterior del ente público.

Las grandes actividades operativas dentro de una institución deben quedar bien establecidas, para que se puedan especificar los límites de actuación en lo que se refiere a la autorización, al registro y a la custodia de los bienes.

#### **f. Apoyo a la toma de decisiones**

Todo esfuerzo de control e información debe constituirse en un respaldo para el ejecutivo en las decisiones que éste tome, y en el proceso de rendición de cuentas establecido para todos los niveles.

#### **g. Generar historia operacional**

Los procesos de control interno deben permitir crear la historia operacional, sin perjuicio de que la información pueda ser controlada y conservada en los archivos, en la medida de las necesidades y con base en las leyes específicas.

Los criterios de conservación de la documentación deben formar parte de las medidas de control interno.

### **2.3.5 Supervisión y seguimiento del ambiente y estructura de control**

La gerencia debe realizar la supervisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte del ambiente y estructura de control interno, la evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover el apoyo de la gerencia para su reforzamiento y actualización. Los siguientes componentes, forman parte de este importante elemento:

#### **a. Actividades de supervisión**

Las actividades cotidianas de supervisión permiten observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están controlando adecuadamente, a través de la comparación de los resultados, informes preparados al interior y exterior del ente público, registros contra existencias, manejo de riesgos, etcétera, lo cual permitirá detectar indicios de errores, fraudes o algún tipo de irregularidad.

#### **b. Evaluaciones independientes**

Los objetivos, extensión, enfoque y frecuencia de las evaluaciones varían de un ente a otro, dependiendo de las circunstancias específicas. Las evaluaciones pueden ser efectuadas por personal interno (Unidades de Auditoría Interna), por personal o instituciones externos (Contraloría General de Cuentas) o por profesionales independientes especializados (Firmas de Auditoría Externa).

### **c. Informes de deficiencias**

El proceso de información de las evaluaciones debe ser dirigido a quienes manejan y tienen autoridad sobre las operaciones, para que tomen decisiones para mejorar las debilidades de control interno reportadas.

## **2.4 RESPONSABLES POR EL CONTROL INTERNO**

En muchas de las instituciones del sector público, y también en buena parte de las empresas del sector privado, existe la tendencia equivocada de considerar a la auditoría interna como la principal, sino la única, responsable por el control interno, llegando al extremo de atribuirle negligencia, y hasta culpa, cuando se detectan irregularidades en la gestión dentro de alguna institución o empresa.

Es importante recordar la definición de control interno contenida en el Informe COSO I, analizada al inicio de este capítulo, que indica:

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos, comprendidos en una o más de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas institucionales”. ( 3 )

El control interno, entonces, abarca todo el contexto institucional. Es por ello que dentro de cada campo de acción, los distintos procedimientos involucran a los responsables de la ejecución de las funciones. Dentro del Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental se define la manera que cada nivel de dirección y operación, que conforma la estructura organizativa de un ente público, está comprometida con las funciones de control de la entidad.

#### **2.4.1 La Gerencia (Ministros, Secretarios, Directores, Rectores, etcétera)**

La Gerencia, entendida como el nivel más alto de dirección de las entidades públicas, es la principal responsable por la existencia y mantenimiento del control interno, por lo que le corresponden las siguientes responsabilidades:

- a. Diseñar la filosofía de control interno institucional, y una estrategia para su desarrollo e implementación a corto, mediano y largo plazos.
- b. Divulgar e instruir para que se apliquen las Normas Generales de Control Interno emitidas por la Contraloría General de Cuentas.
- c. Disponer el diseño de los procedimientos y las medidas de control interno complementarias, que permitan definir su propio ambiente y estructura de control interno de acuerdo a las circunstancias específicas del ente público, e informar a la Contraloría General de Cuentas.
- d. Solicitar periódicamente la evaluación de los logros alcanzados utilizando todos los medios disponibles de control y seguimiento, que permitan mejorar y actualizar el control interno.
- e. Tomar las medidas correctivas que le permitan anular cualquier posibilidad de riesgos de errores o irregularidades o de uso indebido de los recursos institucionales, y optimizar el control interno.

#### **2.4.2 Ejecutivos Financieros**

Además de sus funciones típicas del área, que son planificar, organizar, dirigir y supervisar las operaciones financieras, deberán exigir la aplicación de las normas y procedimientos de control interno para apoyar la prevención y detección de operaciones e informes financieros fraudulentos.

### **2.4.3 Comité de Auditoría**

Este órgano, que generalmente forma parte del cuerpo colegiado más alto (Junta Directiva, Directorio, etc.), tiene la facultad de cuestionar a la gerencia sobre asuntos relacionados con el cumplimiento de sus responsabilidades, además de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.

### **2.4.4 Comité de Finanzas**

Este comité tiene la responsabilidad de asegurar que las operaciones en el área financiera se llevan a cabo de acuerdo a lo previsto y se ajustan a los lineamientos que dicta el órgano superior. Como responsable del control interno, contribuye a fortalecer el control interno a través de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos y los resultados esperados.

### **2.4.5 Área Jurídica**

El área jurídica generalmente se encarga de los aspectos legales que se producen en las operaciones, y su papel como responsable por el control interno, es contribuir con la revisión de los controles y otros instrumentos jurídicos, con el fin de salvaguardar los recursos. Un área jurídica bien organizada apoya a la organización a cumplir en forma adecuada con las leyes y regulaciones.

### **2.4.6 La Auditoría Interna**

La Unidad de Auditoría Interna (UDAI) tiene la responsabilidad de evaluar permanentemente toda la estructura de control interno, los sistemas operacionales y los flujos de información, para evitar que surja o se incremente el nivel de riesgo de errores e irregularidades, asegurando su solvencia actual y aquella impuesta por la dinámica necesaria de una organización.

Deberá informar oportunamente de cualquier anomalía para que la administración tome acciones correctivas en forma oportuna, con el objeto de minimizar los riesgos existentes.



#### **2.4.7 Los funcionarios públicos**

Todo servidor público es responsable, en el campo de su competencia, por aplicar las Normas Generales de Control Interno y buscar e informar de nuevos métodos de trabajo que aumenten la eficiencia operacional y los controles de su área, así como denunciar irregularidades que conozcan y descubran como producto de su trabajo.

#### **2.4.8 La Contraloría General de Cuentas**

Como Órgano Rector del Control Gubernamental, la Contraloría General de Cuentas es responsable por establecer las Normas Generales de Control Interno (NGCI) que permitan:

- a. A cada ente público, a definir su propio ambiente y estructura de control interno, basado en la complejidad, el ámbito de las operaciones, y las circunstancias presupuestarias propias de las mismas.
- b. Asesorar en la implantación de las Normas Generales de Control Interno, así como en la aplicación de las recomendaciones que emita la Unidad de Auditoría Interna y las firmas privadas que sean contratadas, para fortalecer el control interno.
- c. Evaluar periódicamente la existencia, implantación y actualización de los sistemas operacionales, y el control interno en todos los entes que conforman el sector público.

#### **2.4.9 Los Auditores independientes**

Todo auditor independiente o firma privada de auditoría que sea contratada para que realice trabajos de auditoría en el sector público, es responsable por evaluar el control interno para detectar los niveles de riesgo existentes en todos los elementos del control interno, e informar el resultado de su trabajo, incluyendo las recomendaciones respectivas para mejorar las deficiencias detectadas.

#### **2.4.10 Autoridades (Ejecutivas, Legislativas)**

Contribuyen mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, a través del examen directo de las operaciones de la organización.

### **2.5 Tipos de Control Interno**

Como ya se indicó anteriormente, el control interno es un todo integral; sin embargo, dependiendo de las áreas y del momento de su aplicación, el Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental, reconoce que en la administración pública, existen los siguientes tipos de Control Interno:

Dependiendo de las áreas en que se aplican:

- ✓ Control Interno Administrativo
- ✓ Control Interno Financiero

Dependiendo del momento de su aplicación:

- ✓ Control Interno Previo
- ✓ Control Interno Concurrente o Concomitante
- ✓ Control Interno Posterior

#### **2.5.1 Control Interno Administrativo**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

### **2.5.2 Control Interno Financiero**

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre el activo, pasivo y patrimonio institucional.

Al control interno financiero le corresponde evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

### **2.5.3 Control Interno Previo**

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efecto; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la institución.

El Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, en su artículo 2, también incluye la definición anterior del control interno previo, y agrega que este tipo de control le corresponde ejecutarlo “al personal responsable del trámite normal de las operaciones”.

Es muy importante que se definan y se desarrollen los procedimientos de los distintos momentos del control previo ya sea dentro de las operaciones o de la información a producir.

### **2.5.4 Control Interno Concurrente o Concomitante**

De acuerdo al referido Reglamento, son los procedimientos aplicados por las jefaturas de las Unidades de Administración Financiera que establecerán y aplicarán mecanismos de supervisión permanentes durante la ejecución de las operaciones y en el proceso de

registro, para asegurarse del cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias, técnicas y normativas.

### **2.5.5 Control Interno Posterior**

También a este respecto se refiere el Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, indica que el control interno posterior lo constituyen los procedimientos aplicados por la Unidad de Auditoría Interna de cada institución pública para la evaluación de los procesos, sistemas, operaciones y sus resultados, en forma posterior a su ejecución, y con base a los lineamientos del sistema de auditoría gubernamental.

El alcance del control posterior ejecutado por la auditoría interna comprende:

- El examen de las transacciones, sistema contable e informes financieros, incluyendo una evaluación del cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.
- La revisión de la eficiencia y economía en la utilización de los recursos.
- La evaluación para determinar si efectivamente se han logrado los resultados deseados.

La auditoría interna tiene el objetivo principal de ayudar a los funcionarios de la administración superior en el conocimiento de la marcha de la institución mediante la entrega de informes que contiene análisis, evaluaciones, comentarios y recomendaciones para mejorar las actividades examinadas.

Las funciones de auditoría interna son fundamentalmente de asesoría, en consecuencia, la unidad carece de autoridad para realizar cambios en los procedimientos operativos de la organización o para ordenar que éstos se realicen. Las responsabilidades de la auditoría interna son realizar revisiones, evaluaciones y análisis objetivos de las actividades ejecutadas y de los procedimientos empleados e informar a los niveles jerárquicos pertinentes sobre las situaciones encontradas. Cuando lo juzga apropiado, formula las recomendaciones para

introducir cambios y otras medidas a ser consideradas y aplicadas por los funcionarios encargados de la administración.

En conclusión, el sistema de control interno rige en todas las instituciones del sector público; y se singulariza porque mientras el control interno previo y concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, el control posterior, la auditoría interna, se practica por personal independiente que en modo alguno participa en tales operaciones.

El control en su concepto más amplio, es un término genérico que comprende a la auditoría que es, en definitiva, una expresión del mismo. Toda auditoría es control pero no todo control es auditoría. Toda auditoría interna es una forma de control interno, pero todo control interno no es una auditoría interna.

## **CAPÍTULO III**

### **LA AUDITORÍA INTERNA**

#### **3.1 MARCO CONCEPTUAL Y NORMATIVO**

##### **3.1.1 Definición**

La Auditoría Interna ha evolucionado para satisfacer las crecientes y cada vez más complejas necesidades de organizaciones de negocios, gubernamentales y no lucrativas. A partir de los años 70's, se han venido dando cambios importantes en los enfoques y concepciones sobre la Auditoría Interna. Como producto de estos cambios, comienza un verdadero énfasis en la función de control y como elemento del mismo, la Auditoría Interna, haciendo posible que se rectifiquen y cambien las funciones de la Auditoría Interna, pasando de una acción de control previo, a una acción más positiva orientada a la evaluación de sistemas, procesos y resultados.

A través de la comparación de distintas definiciones que durante la segunda mitad del siglo pasado, y lo que va del presente, se han dado sobre Auditoría Interna, se puede comprobar el avance que ha tenido esta profesión. Las definiciones que mejor ilustran esta evolución, son las siguientes:

El Diccionario de Contabilidad de Francisco Cholvis, expresa: “Auditoría Interna es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que se derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros”.

Por su parte Eric Kolher, en su obra Diccionario para Contadores, proporciona la siguiente definición de Auditoría Interna: “La actividad de evaluación interna relativamente independiente, responsable de la revisión de la efectividad de los registros de una organización, que sirve a la gerencia como un servicio protector y constructivo”.

Como se puede observar, los dos autores anteriores concuerdan en que la Auditoría Interna es un servicio a la gerencia o dirección de la organización, pero dan una idea limitada del alcance de dicha función, ya que según ellos, la auditoría interna se dedica a la verificación puramente contable, o bien, la limita al campo económico y financiero.

La definición propuesta por Charles A. Bacon es un poco más amplia al indicar: “La auditoría Interna es, fundamentalmente, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a los más altos niveles de dirección. Expresado de otro modo, es un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles”. (1:2)

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (*The IIA*, por sus siglas en inglés), creado en 1941 como la única organización internacional dedicada con exclusividad a la superación del auditor interno individual y de la profesión de la Auditoría Interna, publicó en 1978 la primera versión de sus Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, donde se incluye la siguiente definición:

“Auditoría interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización”.

Juan Ramón Santillana González, en su obra titulada “Auditoría Interna Integral: Administrativa, Operacional y Financiera”, cuya segunda edición se publicó en el año 2002, adopta la anterior definición y la complementa de la manera siguiente:

“Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficacia de otros controles.” (22:6)

En el mes de octubre de 2004, el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América publicó la última versión, revisada y actualizada, de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, y proporciona la siguiente definición:

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgo, control y dirección.” (24)

Esta definición emplea ciertos términos básicos, los cuales es conveniente analizar por separado para comprender, en mejor forma, la naturaleza y alcance de la Auditoría Interna.

**Auditoría:** este término, en sí mismo, sugiere una gran variedad de ideas: por un lado, puede ser circunscrito hacia la comprobación de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos, por otro, como la revisión y evaluación a fondo de los aspectos administrativos y operacionales a cualquier nivel; más aun, en términos genéricos puede aplicarse como sinónimo de revisión.

**Interna:** se aplica para dejar claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal, por tanto, su alcance puede y debe entenderse hacia la revisión conjunta (integral), o separada, de los aspectos administrativos, operacionales, financieros y del sistema de información en general.

**Independiente:** es característico de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad, sin restricciones, que puedan limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de auditoría.

**Objetiva:** La objetividad es la actitud mental que le permite al auditor interno analizar todos los componentes de los hechos bajo examen, para documentar con evidencia suficiente, competente y pertinente, los hallazgos que presente en su informe.



**Aseguramiento:** Es el examen objetivo de la evidencia con el propósito de proporcionar una evaluación independiente sobre una actividad o proceso para la organización.

**Consulta:** Se refiere a la asesoría y otras actividades relacionadas, que se prestan a la organización, con el propósito de agregar valor y mejorar las operaciones de la misma.

**Agregar Valor:** Las organizaciones existen para crear valor o beneficio a través del desarrollo de sus productos o servicios. En el proceso de recolección de información para entender y evaluar los riesgos, los auditores internos realizan un análisis profundo de las operaciones, lo que los sitúa en una magnífica posición para identificar las oportunidades de mejora, lo cual resulta de mucho beneficio para la organización a la que presta sus servicios el auditor interno.

**Gestión de Riesgo:** Es el proceso mediante el cual se identifican, analizan y valoran los medios de control diseñados para manejar y minimizar las posibilidades de errores o irregularidades que se producen y afectan la eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados para la ejecución de las operaciones de una organización.

Después de este análisis, se puede concluir que esta reciente definición, adoptada y difundida por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (*The IIA*), es la que mejor define la naturaleza, alcance y objetivos de la Auditoría Interna, y es, además, la más utilizada a nivel mundial, puesto que dicho Instituto alberga hoy en día a más de 100,000 miembros, de más de 120 países alrededor del mundo.

### **3.1.2 Enfoque Revisado**

El modernismo del mercado y el grado de sofisticación de las operaciones que los agentes económicos realizan actualmente, se han convertido en factores desafiantes de la función y los tradicionales esquemas de trabajo del Departamento de Auditoría Interna, tanto en organizaciones de negocios, como en instituciones gubernamentales y entidades no lucrativas.

Impactadas por la revolución de los sistemas de tecnología de la información y por la aplicación de nuevas estrategias comerciales para atender las crecientes necesidades de sus clientes, expandir sus segmentos de mercado y diversificar sus productos y servicios, asegurando la calidad de los mismos, las empresas han transformado sus plataformas de negocios, sus procesos administrativos y sus sistemas de información y de comunicaciones, creando espacios que requieren de la implementación de mayores y mejores sistemas de control y de evaluación de riesgos.

Estos cambios han transformado el ámbito de actuación de la Auditoría Interna, dando lugar a nuevos retos que están cambiando su enfoque de trabajo. En esta perspectiva, las funciones de la Auditoría Interna ya no comprenden sólo los controles tradicionales o la preocupación clásica por la fiabilidad y exactitud de la información estrictamente contable y centrada en el análisis de los registros de las transacciones a fin de detectar errores e irregularidades. El nuevo enfoque requiere que la Auditoría Interna, además de evaluar la eficacia de los sistemas de control interno, se involucre en otros aspectos como la evaluación y verificación del cumplimiento de los objetivos y metas, así como de las políticas aprobadas por la alta dirección, el control de la ejecución de los planes estratégicos, el cumplimiento de los procedimientos operativos y la efectividad de los sistemas de prevención de riesgos.

La Auditoría Interna debe formular opiniones y recomendaciones como ente independiente, debiendo contar para ello con las atribuciones y facultades necesarias. La alta dirección debe asumir como tema importante, la consideración de la posición del Departamento de Auditoría Interna dentro de la estructura organizacional, por cuanto esta unidad debe ser dotada de un amplio margen de cobertura e independencia para la ejecución de su trabajo.

El Departamento de Auditoría Interna debe promover un ambiente de control interno sólido que garantice el uso adecuado de sus recursos, cooperando con todos los niveles y funciones de la institución, especialmente el Consejo de Administración y la alta

gerencia, a través de sus opiniones, sugerencias y recomendaciones que permitan optimizar los procesos y sistemas.

Otro aspecto importante de la labor que realiza el Departamento de la Auditoría Interna, es que contribuye a que la información con la que opera la entidad, además de ser útil a la gerencia y a todos los usuarios que toman decisiones, sea fidedigna, confiable y oportuna en todos sus niveles.

Todos estos cambios en el enfoque de la Auditoría Interna demandan, consecuentemente, de un cambio en la actitud del auditor interno con respecto al trabajo que realiza. Este cambio se debe ver reflejado en una mayor confianza en sí mismo, convencimiento y decisión de llevar hacia adelante su nuevo rol de *asesor de la gerencia*. Para lograrlo, el auditor interno debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Actitud proactiva.** De acuerdo al nuevo enfoque del trabajo del auditor interno, éste debe dejar de lado la actitud más bien pasiva que ha venido mostrando, y participar en la solución de los problemas a través de la evaluación de los procesos, ofreciendo soluciones y ayudando a implementar las alternativas de mejora sugeridas, pero procurando mantener a salvo el principio de independencia respecto a las operaciones que audita.

Participar en la identificación de riesgos es un gran aporte del auditor interno, ya que permitirá que la organización establezca eficientes controles y procedimientos para administrar tales riesgos, minimizando el impacto negativo de los mismos en las operaciones y los resultados de la organización.

**Presentación de hechos.** Esta actitud requiere que el auditor interno esté seguro de lo que va a presentar como hallazgo, a efecto de que sus conclusiones y recomendaciones no sean refutadas.

La discusión de hechos y no de apreciaciones personales, ubica al auditor interno en un nivel estrictamente profesional, que dejará en la mente del auditado la idea clara de que el rol del auditor interno es ayudar, no criticar, menos atacar a nadie.

**Actitud crítica de éxito.** La actitud crítica de éxito exige que el auditor interno no vea en los procesos solamente firmas y sellos de hule como evidencia de los pasos que siguió el proceso, sino que vaya más allá de lo evidente; es decir, su examen debe enmarcarse en su contexto general, lo cual originará recomendaciones que puedan mejorar lo que se identifique como deficiente, o un posible riesgo. De lo contrario, las apreciaciones serán limitadas a un aspecto específico, y no al conjunto de esa operación o proceso.

**Presentación de evidencia y no de comentarios del ambiente.** Los hechos que presente como parte de un informe, deben disponer de todos los elementos y evidencias que ayuden al auditor interno a hacer planteamientos que no caigan en discusiones intrascendentes, sino en acciones positivas bajo el concepto de mejoramiento constante.

Para esto es necesario que el auditor interno examine, valore y seleccione todas las evidencias dentro de las características necesarias (suficiente, competente y pertinente), de tal manera que la discusión se centre en las acciones para solucionar los problemas y no en el hallazgo, evitando que el auditado caiga en el vicio de tratar de minimizar su efecto negativo, o hasta de sembrar la duda de si es cierto o no.

Existen casos de hallazgos que se basan en comentarios de personas relacionadas, directa o indirectamente, con el área bajo examen; si no se comprueban y no se dispone de la evidencia necesaria, no deben formar parte del informe.

**Criterio innovador.** Las recomendaciones que proporcione el auditor interno deben ser para ayudar a mejorar y proyectar las operaciones, proponiendo mejoras que cambien la imagen de la organización y sus productos. El criterio innovador es una actitud mental, en la que juegan varios elementos como el estado de ánimo, la libertad para pensar y decir las cosas, el conocimiento actualizado de los auditores internos, y la posibilidad de mejorar o innovar lo que se ha evaluado.

En conclusión, el Departamento de Auditoría Interna debe tener un conocimiento global de la organización y debe contar con una visión gerencial, debe ser apoyada con sistemas informáticos y constituirse en un medio de evaluación permanente de todos los sistemas y

procesos. Lo más importante, debe contar con un personal altamente calificado, motivado y de gran solvencia moral

### **3.1.3 Autoridad y Responsabilidad**

La autoridad y responsabilidad del auditor interno es un aspecto importante que debe abordarse desde dos puntos de vista: del Departamento de Auditoría Interna, en forma específica; y de la organización y sus operaciones, en su conjunto.

Desde el punto de vista del Departamento de Auditoría Interna, el auditor interno tiene la autoridad para ordenar trabajos, supervisar a su personal y administrar en si las operaciones de su departamento, y por consiguiente, controlar los resultados que se obtengan en su gestión; es decir, es responsable de la calidad del trabajo llevado a cabo, así como de la imagen y prestigio de su departamento.

Desde el punto de vista de la organización y de sus operaciones, ningún auditor interno, dentro de sus funciones, tiene responsabilidad directa ni autoridad sobre las actividades que revisa, por lo que no debe tomar decisiones ni ordenar acciones sobre el personal de la organización. Por lo tanto, la evaluación de la auditoría interna no exonera en forma alguna a otras personas dentro de la organización, de las propias responsabilidades que les fueron asignadas.

En cuanto a la responsabilidad, ésta se refiere a buscar la evidencia necesaria que respalde su trabajo más no de preparar registros ni otras acciones que no sean las propias de la función de auditoría interna. Las responsabilidades del Auditor Interno dentro de la organización son las siguientes:

- Evaluar el contexto de las operaciones de la organización, con el fin de buscar los niveles de riesgo y las posibilidades de agregar valor a la organización.

- Informar y asesorar a la administración y ejercer sus funciones en tal forma que cumpla con la Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna y las disposiciones del Código de Ética, emitidos por el Instituto de Auditores Internos.
- Planificar y coordinar sus actividades con aquellas otras personas y unidades administrativas, de tal manera que permita lograr los objetivos de auditoría y los objetivos de la organización.

Con el propósito que su trabajo sea conocido, entendido y valorado por toda la organización, es conveniente que la unidad o departamento de Auditoría Interna defina por escrito y comunique apropiadamente, la misión y visión del departamento, la naturaleza y alcance de sus funciones y responsabilidades, y los procedimientos de administración de dicha unidad. Un documento de esta naturaleza se conoce como Estatuto o Declaración de Responsabilidades de la Auditoría Interna.

El Estatuto o Declaración de Responsabilidades de la Auditoría Interna debe:

- a) Establecer la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización;
- b) Autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes pertinentes para la ejecución de los trabajos; y
- c) Definir el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.

El auditor interno no debe confundir su alta posición dentro de la organización, puesto que ésta le es conferida con el fin de asegurar su independencia de actuación y no de revestirlo de autoridad sobre las demás unidades administrativas. El Auditor Interno o el grupo de auditores internos deben aplicar el tacto, en todas sus actuaciones, para no causar reacciones negativas que pueden perjudicar su función.

La declaración de las responsabilidades del Auditor Interno, es un instrumento útil puesto que no sólo sirve de guía para determinar qué es lo que debe hacer el Auditor Interno,

sino también para evaluar el cumplimiento de sus responsabilidades, por lo que se constituye como un buen parámetro para medir la eficiencia de la Auditoría Interna.

### **3.1.4 Código de Ética del Auditor Interno**

La Ética General comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. La Ética Profesional es parte de ésta, en la cual como profesional, las personas mantienen pautas de conducta específicas en asuntos que reflejan su responsabilidad hacia la sociedad, hacia los clientes, hacia otros miembros de la profesión y hacia sí mismos.

El auditor interno tiene responsabilidad para con su profesión, la administración, los accionistas y el público en general, de mantener adecuadas normas de conducta profesional en el desempeño de sus funciones.

El Código de Ética del Auditor Interno, fue adoptado por el Consejo de Administración del *Institute of Internal Auditors (The IIA)*, el 17 de junio de 2000, y abarca, además de la definición de Auditoría Interna, dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna (Integridad, objetividad, confidencialidad, competencia).
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

El propósito del Código de Ética del Instituto es promover una cultura ética en la profesión de auditoría interna y se aplica tanto a las personas como a las entidades que suministran servicios de auditoría interna.

### **3.1.5 Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

La Auditoría Interna tal como se le conoce, es un nuevo campo. El primer libro explicativo sobre el tema lo escribió en 1941 el doctor Víctor Z. Blink, quien ejercía en la facultad de la universidad de Columbia. Ese mismo año, un grupo de auditores formado por 25 miembros, fundó en Nueva York el *Instituto de Auditores Internos –IIA-*, por sus siglas en inglés.

Desde su fundación, dicho Instituto ha sido la institución internacional dedicada al desarrollo profesional de los auditores internos, en forma individual y de la profesión de Auditoría Interna. En el año 1978, después de casi tres años de esfuerzos, el *Comité de Normas y Responsabilidades Profesionales*, del *Instituto de Auditores Internos*, publicó las *Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, con el propósito que sirvieran a la profesión en todo tipo de negocios, los diversos niveles del gobierno y en todas las otras organizaciones donde los auditores internos se desempeñaran.

Desde que las *Normas del Instituto de Auditores Internos* fueron publicadas por primera vez en 1978, han sido reconocidas cada vez más como el referente de calidad de la profesión de Auditoría Interna, y adoptadas por organizaciones profesionales de auditores internos de todo el mundo. En América Latina, el texto oficial de las *Normas* emitidas por el IIA, están siendo divulgadas por la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI).

El desarrollo y la emisión de las *Normas* es un proceso continuo. El Consejo de Normas de Auditoría Interna, como se denomina en la actualidad el cuerpo colegiado encargado de esa responsabilidad, realiza un extenso proceso de consulta y debate antes de emitir las *Normas*. Esto incluye la solicitud de comentarios a nivel mundial mediante el proceso de borrador de exposición, los cuales son colocados en la página web del Instituto, además de ser distribuidos a todas las organizaciones afiliadas al mismo. Las últimas enmiendas a las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, fueron emitidas en diciembre de 2003 y que entraron en vigencia el 1 de enero de 2004.



De conformidad con las referidas Normas, *“Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, 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”*. (24)

En su parte introductoria, las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna ratifican la definición de la Auditoría Interna analizada al inicio de este capítulo, y desarrolla con mayor amplitud los términos “servicios de aseguramiento” y “servicios de consulta”, de la manera siguiente:

*“Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento: (1) la persona o grupo directamente implicado en el proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso, (2) la persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno, y (3) la persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario”*. (24)

*“Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general, existen dos partes en los servicios de consultoría: (1) la persona o grupo que ofrece el consejo, es decir el auditor interno, y (2) la persona o grupo que busca y recibe el consejo, es decir el cliente del trabajo. Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión”*. (24)

Las Normas fueron instituidas con el propósito de definir los principios básicos que deben caracterizar el ejercicio de la auditoría interna tal como éste ha sido definido, proporcionando un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna que agreguen valor, así como establecen las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna y fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas están constituidas por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño y las normas de Implantación. 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 sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna en general, mientras que las Normas de Implantación se aplican a determinados tipos de trabajos. Estas últimas han sido identificadas (A) si se aplican a trabajos de aseguramiento y (C), si se refieren a actividades de consultoría.

Las Normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional. Este Marco comprende la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas, y otras guías profesionales.

## **3.2 EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**

### **3.2.1 Definición y Objetivos**

El departamento de auditoría interna puede definirse como una unidad técnica de alto nivel, que actúa como asesor gerencial en todos los campos de la organización a la que pertenece, basado en los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que las organizaciones realizan la ejecución, control e información de sus actividades, y, como producto de lo cual, proporciona recomendaciones para la actualización y mejoramiento de la organización y los sistemas en funcionamiento.

Desde el punto de vista de Organización, el Departamento de Auditoría Interna constituye la mejor garantía de la existencia y funcionamiento de un sólido ambiente y estructura de control interno. Es una pieza fundamental de control en grandes empresas y se estructura, dentro de las mismas, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia.

Los miembros del Departamento de Auditoría Interna, deben ser independientes de todo proceso de la organización, por lo que no deben aprobar operaciones, ni llevar registros de la ejecución de las mismas, ni del presupuesto. Tampoco deben realizar controles previos, su actuación es posterior en cualquier etapa de la operación, como una acción preventiva que ayude a detectar y controlar los riesgos existentes, para evitar pérdidas, deterioro o corrupción.

Un Departamento de Auditoría Interna dentro de cualquier organización persigue los siguientes objetivos:

- a. Apoyar en la función directiva a los ejecutivos de la organización, así como al constante mejoramiento de su administración para el logro de los objetivos en el marco de las políticas establecidas.
- b. Promover en todos los niveles un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas, sobre el uso de los recursos disponibles, identificando los riesgos y agregando valor a las operaciones.
- c. Evaluar la eficacia de la organización, planificación, ejecución, dirección y control, así como la eficiencia de los sistemas administrativos y financieros utilizados para la ejecución de las operaciones.
- d. Evaluar si los resultados obtenidos, corresponden a lo planificado y presupuestado dentro del marco legal y los objetivos sectoriales y nacionales, y la existencia de parámetros o guías que permitan medir la eficiencia de la administración.

- e. Promover la observancia de la legislación, las normas, y políticas a las que esté sujeta la organización, así como el cumplimiento de sus objetivos y metas y presupuestos aprobados.
- f. Asegurar que la administración, tome las medidas de protección para la conservación y control de sus activos, derechos, obligaciones y medio ambiente.

### **3.2.2 Alcance del Trabajo de Auditoría**

El alcance del trabajo del Departamento de Auditoría Interna es determinar si los procesos de administración de riesgos, control y dirección, conforme han sido diseñados por la administración, es adecuado y funciona de manera que asegure que:

- Los riesgos son apropiadamente identificados y administrados.
- La interacción con los diversos grupos de dirección ocurre como es necesario.
- La información financiera, administrativa y operativa relevante es exacta, confiable y oportuna.
- Las acciones de los empleados están cumplimiento con políticas, normas, procedimientos y leyes y reglamentos aplicables.
- Los recursos son utilizados económicamente, usados eficientemente y protegidos adecuadamente.
- Los programas, planes y objetivos son alcanzados.
- La calidad y la mejora continua son fomentados en el proceso de control de la organización.
- Los problemas de legislación o regulaciones relevantes que impactan la organización son reconocidos y abordados apropiadamente.

El campo de acción de un Departamento de Auditoría Interna abarca todas las operaciones de una organización; es decir el examen y evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de todas las unidades administrativas, sus sistemas, procesos y los controles a ellos incorporados, así como los resultados obtenidos, en relación a las políticas, planes y programas de la organización.

### **3.2.3 Funciones del Departamento de Auditoría Interna**

Tradicionalmente, los departamentos de Auditoría Interna han sido vistos meramente como “apaga fuegos”, empleados en labores de depuración de cuentas, investigación de irregularidades o cuantificación de pérdidas en caso de fraudes, o bien, realizando tareas administrativas rutinarias, como aprobación (visa) de transacciones, autorización de contratos o revisión de estados financieros, las cuales más bien deberían ser resueltas por otros departamentos de la organización (Contabilidad, Contraloría, Asesoría Legal, etc.).

Este enfoque comenzó a perder vigencia en los países de mayor desarrollo a partir de los años 70's. Empero, a nivel latinoamericano todavía está muy arraigado este perfil tradicional del departamento de Auditoría Interna. El Dr. René Fonseca Borja, en su obra “Auditoría Interna: Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control”, al comentar este fenómeno sostiene que “producto de la investigación de 100 empresas (...) sólo el 46% realmente realiza funciones concordantes con la verdadera concepción de la función de Auditoría Interna”. (16:57)

Según el enfoque moderno, el Departamento de Auditoría Interna ha cambiado en cuanto a su posición, mentalidad y forma de actuación, convirtiéndose en un verdadero asesor de la gerencia a través de sus exámenes, análisis y recomendaciones que tienden a agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

El Departamento de Auditoría Interna debe estar enfocado en evaluar y mejorar constantemente los sistemas de control interno de la organización, así como en identificar las áreas de riesgo que afectan a la misma. Como se infiere de esta definición de tareas, no se trata de una actividad de tiempo parcial que pueda estar sujeta al tiempo disponible

entre una crisis y otra, sino que requiere de la aplicación de recursos humanos y técnicos de manera permanente que permitan un cabal conocimiento del negocio y de los diferentes factores que afectan a la organización.

### **3.2.4 Ubicación en la Organización**

El Departamento de Auditoría Interna, por ser considerado como una unidad de asesoría a la máxima autoridad de la organización, debe estar ubicado al más alto nivel, lo cual asegurará que exista independencia y respaldo suficientes para el cumplimiento de sus responsabilidades.

Los auditores internos deben tener el apoyo de la alta dirección de tal forma que puedan obtener la cooperación de sus *clientes* y realizar el trabajo libre de interferencias, tanto al determinar el alcance de la auditoría, como al realizar su trabajo y al comunicar sus resultados.

El director del departamento debe ser responsable ante una persona de la organización, con suficiente autoridad para promover la independencia y asegurar una amplia cobertura de auditoría, adecuada consideración de sus informes y apropiada acción sobre sus recomendaciones.

En este mismo sentido, la Norma 1110 – *Independencia de la Organización*- emitida por el Instituto de Auditores Internos (*The IIA*), establece: “El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades”. (24)

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

Es importante tener presente que la jerarquía y el prestigio del Departamento de Auditoría Interna no vendrá dado exclusivamente por su situación en el organigrama, sino también por la exactitud y objetividad de sus juicios y por la aceptación que tengan sus recomendaciones. Pero también es necesario reconocer que cuando el Departamento de Auditoría Interna no está colocado organizacionalmente en el máximo nivel de la empresa, su labor se hace innecesariamente más difícil e ineficaz.

En conclusión, es posible afirmar que para que la Auditoría Interna pueda cumplir eficientemente con su tarea, en forma independiente y objetiva, debe depender jerárquicamente de la máxima autoridad de la organización.

### **3.2.5 Declaración de Responsabilidades**

La declaración de las responsabilidades del Departamento de Auditoría Interna, es un documento formal, escrito, que define el objetivo, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna, y constituye una comunicación formal que permite la revisión y aprobación por parte de la Gerencia y la aceptación del Consejo. Además, facilita la evaluación periódica de la adecuación del propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna, y por ende, es una herramienta útil para medir la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a dicho departamento.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, indican: “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”. (24)

Es una responsabilidad del Director del Departamento de Auditoría Interna obtener su aprobación por la dirección o Gerencia General y su aceptación por el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría u otra autoridad de similar jerarquía dentro del gobierno corporativo.

El Estatuto debe (a) establecer la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, (b) autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes relevantes para la ejecución de los trabajos, y (c) definir el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.

Contar con este documento escrito formal, es crítico para administrar la función de auditoría interna dentro de cualquier organización, pero para que cumpla a cabalidad su objetivo, es imprescindible que sea comunicado apropiadamente a todos los niveles de dirección y a todo el personal de la empresa u organización.

El director del Departamento de Auditoría Interna debe evaluar periódicamente si el propósito, la autoridad y la responsabilidad, según se definen en el Estatuto, continúan siendo adecuados para permitir que la actividad de auditoría interna cumpla sus objetivos. El resultado de esta evaluación periódica debe comunicarse a la dirección y al Consejo.

Con el propósito de uniformar criterios de organización y administración de las unidades o departamentos de auditoría interna, el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, emitió en marzo de 2006 un Modelo de Estatuto de la Actividad de Auditoría Interna, a efecto que estas unidades o departamentos lo adapten a sus condiciones específicas, el cual puede ser obtenido o consultado en la página web del Instituto ([theiia.com](http://theiia.com)).

Desarrollar un documento con las características definidas en las *Normas*, con la aprobación por parte de la Gerencia y la aceptación del Consejo, supone una ardua tarea para el Director del Departamento de Auditoría Interna, ya que es previsible que la Gerencia y/o el Consejo tengan algunas reservas acerca de lo conveniente o no, de otorgar en forma escrita *amplios poderes* al Departamento de Auditoría Interna. Será entonces cuando se ponga a prueba la firmeza de los conceptos sobre Auditoría Interna que tenga el Director de Auditoría, su habilidad para comunicar sus ideas y su capacidad de negociación, así como su compromiso con el desarrollo de su profesión y, por qué no decirlo, con el mejoramiento de las operaciones de la organización en la cual trabaja.



Será *la prueba de oro* de su capacidad para conseguir la aceptación e implementación de su más importante recomendación de auditoría interna: suscribir y divulgar el Estatuto del Departamento de Auditoría Interna.

### **3.2.6 Competencias del Personal de Auditoría Interna**

Tanto el Código de Ética del Auditor Interno como las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, analizadas previamente en este capítulo, se refieren a que un departamento de Auditoría Interna, en forma colectiva, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes, la experiencia y otras competencias necesarias para cumplir con las responsabilidades asignadas por la administración, y plasmadas en la Declaración o Estatuto de Responsabilidades de la Actividad de la Auditoría Interna.

La concepción moderna de las funciones de la auditoría interna demanda un cambio radical en la formación clásica de los integrantes de un departamento de auditoría interna, la cual pasa de ser un órgano de control a ser un órgano asesor de la dirección, en otras palabras, un consultor interno de la empresa.

Desde el punto de vista formal, no existe una carrera de especialización en Auditoría Interna, y en el pensum de estudios de la carrera de Contador Público y Auditor solamente existen algunos cursos aislados que tratan sobre esta importante materia. En estas circunstancias, es de esperarse que la mayoría de profesionales que se desempeñan en esta función, prácticamente no cuenten con la preparación, ni las aptitudes y habilidades, ni la experiencia necesaria para realizar eficazmente las complejas actividades que supone una práctica profesional de la auditoría interna. En el mejor de los casos, dicho personal proviene de firmas o despachos de auditoría externa, pero la experiencia adquirida en esa actividad, por sí sola, no resulta suficiente.

La superación de estas dificultades requiere de la debida atención por parte de la administración, promoviendo no sólo una adecuada estructuración de los procesos de reclutamiento, selección, contratación del personal del departamento de auditoría interna, sino también un programa continuo de capacitación y entrenamiento, que incluya un

amplio plan de inducción y familiarización con todos los departamentos, sistemas y procesos de la organización.

No es suficiente haber contratado a un auditor interno debidamente actualizado, capacitado y entrenado, al igual que no es suficiente entrenar a un auditor interno y esperar que siga siempre competente en grado sumo, ya que, pasado cierto tiempo, surgen nuevas técnicas, nuevas disposiciones y reglamentaciones, nuevos equipos y sistemas, nuevas ideas, en síntesis, innovaciones que desplazan, actualizan o modernizan lo que actualmente está en uso. Es indispensable capacitar y entrenar, y volver a capacitar y entrenar, en forma constante y permanente, para no caer en la obsolescencia, rezago o indolencia. Por tanto, el director del departamento de auditoría interna deberá desarrollar un programa vigoroso de capacitación y entrenamiento, no sólo para el personal de nuevo ingreso, sino también para tener al corriente a su equipo actual.

Debido a la importancia que reviste la capacitación y el entrenamiento, sus objetivos deben incorporarse a los propios objetivos del departamento de auditoría interna, por tanto, el programa de capacitación y entrenamiento debe ser incorporado o formar parte de su programa anual de trabajo.

En cuanto a las características específicas de los auditores internos a ser contratados, esto dependerá del tamaño y complejidad de las operaciones de la organización. Las características mínimas que deben llenar los Auditores que sean contratados para formar parte de un Departamento de Auditoría Interna, son las siguientes:

- a. Educación: poseer título universitario de Contador Público y Auditor y, en su caso, con estudios de maestría en cualquier especialidad que la complejidad y características técnicas que la organización requiera.
- b. Experiencia: demostrar un número de años (de 3 a 5) de experiencia en auditoría interna o externa.

- c. Competencia: demostrar conocimientos sobre las leyes que regulan el campo de acción de la organización, funciones y actividades de los sistemas, y de los órganos rectores de la profesión, así como las normas y procedimientos de auditoría tanto externa como interna.
- d. Facilidad de interactuar: estar en condiciones de adaptación al medio, de tal manera que le permita actuar coordinadamente con todos los niveles de la organización.
- e. Carácter crítico de evaluación: tener la capacidad suficiente para interpretar los datos, utilizando todos los medios, para llegar a resultados concretos, en forma imparcial.
- f. Actitud positiva: dejar evidencia de todos los actos de una actitud positiva, lo cual debe traducirse en ayuda a los auditados, en términos de respeto y solidaridad.
- g. Creativo: que permita el desarrollo de controles internos e informes que ayuden a la toma de decisiones, al proceso de rendición de cuentas y a la sostenibilidad de los sistemas y tecnología.
- h. Discreto: evitar el uso de información analizada para otros fines, como un acuerdo moral entre el auditor y su empleador.
- i. Líder: hábil para llevarse bien con los demás. Habilidad para concebir y vender ideas. Ser un líder para los colaboradores directos.

Un aspecto que juega un papel preponderante en todas las actividades que lleva a cabo el ser humano, es el que se relaciona precisamente con las relaciones humanas. Para el Auditor Interno a quien le corresponde evaluar las operaciones de todos los niveles de la organización, es de trascendental importancia asumir una actitud positiva para que su trabajo se desarrolle con naturalidad, esto es, integrándose al personal como ser humano, como otro colaborador de la organización, como un profesional que está aportando desde su nivel, para la buena marcha y desarrollo de la organización.

Es por eso que para garantizar la comunicación armoniosa y de mutuo respeto con todos los sectores de la organización, el auditor interno debe aplicar todas aquellas reglas, normas, actitudes, etc., que exigen las buenas relaciones humanas, de manera que motiven a que los colaboradores de la organización confían en él y se consolide una imagen clara y positiva de ayuda, ya que su actitud será determinante para la apertura o limitación de su campo de acción y el éxito en la presentación y aceptación de sus recomendaciones.

### **3.2.7 Planificación Anual de Actividades**

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, establecen en relación a la Planificación, lo siguiente:

“El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización”. (24)

La Norma agrega que la evaluación de riesgos por parte del Auditor Interno debe ser realizada al menos una vez al año y que en este proceso deben tomarse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

Como se puede observar, las Normas atribuyen al director del departamento de auditoría interna, la responsabilidad directa por la planificación, pero esto no significa que los demás miembros del departamento no deben participar. En la formulación del Plan Anual de Auditoría Interna es deseable que participen todos los miembros del departamento de auditoría interna, aunque, la responsabilidad final debe ser asumida por el jefe o director del departamento, quien lo someterá a la consideración del Gerente General y/o al Consejo.

Para realizar una adecuada planificación, el auditor interno debe recopilar información acerca de: a) Perfil de la organización, b) Las necesidades de la gerencia, c)

Coordinación con los auditores externos, d) Potenciales áreas de riesgo y, e) Posibles eventualidades.

Desde el punto de vista del perfil de la organización, es esencial que el auditor interno obtenga información relativa a la escritura de constitución de la organización, su estructura orgánica, las políticas y objetivos establecidos, manuales de organización y descripción de funciones, procedimientos de operación y control, así como los sistemas de información y comunicación existentes.

Debido a que la función básica de la auditoría interna es asesorar y apoyar a la gerencia en la buena marcha de las actividades de la organización, todo requerimiento de la administración debe tomarse en cuenta en la elaboración del Plan Anual de Auditoría Interna. Las necesidades de la gerencia pueden obtenerse por medio de entrevistas con los directores o gerentes de los diferentes departamentos de la organización, con el propósito de conocer su criterio con relación a cuáles son los beneficios que esperan de la auditoría interna, cuáles son las áreas que consideran críticas, fuentes de desperdicio o irregularidades que le preocupan, cambios importantes en las operaciones o en la organización realizados recientemente que requieran evaluación.

En la elaboración del Plan Anual de Auditoría, es importante coordinar el trabajo de auditoría interna y de auditoría externa, a efecto de asegurar una adecuada cobertura de auditoría y minimizar la duplicidad de esfuerzos. En este sentido, el auditor interno debe tomar en cuenta aquellos exámenes específicos que debe realizar como apoyo para el auditor externo, en concordancia con la oportunidad de las visitas que planifique realizar el auditor externo. En algunos casos, y dependiendo de la calidad del trabajo realizado por el departamento de auditoría interna, esta coordinación y apoyo a los auditores externos puede incidir en una reducción de los costos de honorarios de la auditoría externa.

La coordinación básica entre los auditores internos y externos se logra a través de la práctica de los siguientes aspectos:

- ✓ . Encuentros periódicos para discutir temas de mutuo interés.

- ✓ Acceso mutuo a los programas y papeles de trabajo.
- ✓ Intercambio de los informes de auditoría y de las comunicaciones de la dirección.
- ✓ Entendimiento común sobre técnicas, métodos y terminología de auditoría.

En cuanto a las potenciales áreas de riesgo, el auditor interno debe considerar la información que proporciona los estudios sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tanto internas como externas de la organización. Asimismo los riesgos derivados por la dependencia de materias primas, altos niveles de financiamiento, reducida cartera de clientes, tecnología sofisticada, debilidades en los sistemas, competencia, problemas de calidad, nuevos productos en el mercado, nuevos métodos de producción, etc.

Finalmente, el Plan Anual de Auditoría Interna también debe contemplar razonables márgenes para posibles eventualidades, no solamente en términos de tiempo sino también en personal, que permitan atender nuevos requerimientos de la gerencia, o bien, para incluir trabajos no programados, que el auditor interno considera necesario ejecutar, a raíz de los resultados de algún otro trabajo de auditoría realizado.

### **3.2.8 Comunicación y Seguimiento de Resultados**

#### Comunicación de Resultados

La etapa final del proceso de Auditoría Interna la constituye la comunicación de resultados a la administración. Las *Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, en la sección 2400 *Comunicación de Resultados*, establece:

“Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo”. (24)

Dicha Norma también indica que en la comunicación de resultados, los auditores internos deben incluir los objetivos y alcance del trabajo realizado, así como las conclusiones

correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción. Asimismo, en referencia a la “Calidad de la Comunicación”, establece:

“Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas”. (24)

La comunicación de los resultados puede adoptar diferentes formas: informes verbales, informes escritos intermedios o preliminares, informes escritos finales y resúmenes periódicos de informes escritos. En esta sección del trabajo de tesis se aborda el tema de la comunicación de resultados, desde la perspectiva formal del Informe de Auditoría Interna.

El Informe de Auditoría Interna es el documento en que se oficializa los criterios del auditor interno con respecto a las deficiencias detectadas durante un examen determinado, así como respecto a las acciones correctivas propuestas para subsanar o minimizar la condición reportada.

El Informe de Auditoría Interna cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración, por lo que deben ser cuidadosamente observadas durante el desarrollo de la auditoría y, principalmente, en la elaboración del documento indicado. Estas funciones, entre otras, incluyen las siguientes:

1. Presentar conclusiones. En el informe se presenta a la organización un resumen de las áreas que están bien y las áreas que requieren mejoras; esto es, el informe debe ser visto como una herramienta que utiliza la administración para conocer sus operaciones y para evaluar los resultados de su gestión.
2. Reportar condiciones basadas en la auditoría. En el informe de auditoría interna se consolida la evidencia obtenida durante la auditoría y se presentan, a través de una relación ordenada de hechos, los hallazgos y observaciones acerca del área examinada. Representa el resultado final del trabajo de auditoría interna.

3. Marco de referencia de la acción administrativa. Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. Asimismo, el informe también cumple propósitos de referencia, tanto para la revisión de otras áreas de la organización, como para dar seguimiento a las acciones correctivas adoptadas.
4. Aclarar puntos de vista del auditado. Es normal que el auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que está en desacuerdo. Una clara posición del auditor interno y los comentarios del auditado ayudarán a puntualizar los criterios de la administración y proporcionarán bases para llegar a las decisiones que requieran las circunstancias, reduciendo el riesgo que los resultados sean mal interpretados o interpretados sólo superficialmente.
5. Evaluar la calidad de la auditoría interna. El informe es el medio por el cual diferentes usuarios, tanto internos como externos de la organización, evalúan el trabajo del auditor interno así como su contribución a la organización a la cual pertenecen. El informe constituye, en suma, la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría interna.

El proceso de elaboración de un informe de auditoría interna conlleva la revisión de los papeles trabajo e identificación de los posibles hallazgos, la tabulación y selección de los hallazgos más importantes, la corroboración con la evidencia y con el impacto en la organización. La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importantes y complejas de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección.

La Capacidad y habilidad del auditor en la redacción del informe, son fundamentales para que éste logre sus objetivos y cumpla con los propósitos de ofrecer los elementos que



permitan al lector conocer, de forma fácil, los resultados del trabajo realizado por los auditores.

En su preparación y conclusión deben observarse los siguientes criterios:

- a) Formato del informe: Definir un formato estándar de informe que asegure que la información que se requerirá será obtenida desde el inicio de la auditoría; será una guía inmejorable para los auditores en el buen desempeño de su asignación. Los hallazgos serán desarrollados, completados e insertados en las propias secciones del informe, conjuntamente con los comentarios. Un buen modelo de formato es el que requiere del desarrollo de los siguientes atributos: Condición, Criterio, Causa, Efecto y Recomendación.
- b) Delegación de la Redacción: Es importante dar oportunidad de que sean los mismos auditores quienes redacten los hallazgos resultantes de su intervención; esto les proporcionará mayor confianza y experiencia, misma que es de alta importancia para su desarrollo.
- c) Supervisión: El director del departamento de auditoría interna debe estar involucrado en el proceso de redacción desde el inicio de la auditoría; deberá estar atento a las tendencias para asegurarse de la solidez de los hallazgos. El supervisor debe revisar también los papeles de trabajo y determinar si los auditores los están preparando de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- d) Discusión con el auditado: La discusión de los hallazgos con el personal de la organización o área que ha sido auditada, conlleva un beneficio adicional: ayuda a llegar a acuerdos respecto a la implementación de acciones correctivas. Cuando este acuerdo se ha logrado, el auditor estará en condiciones de reducir el volumen de detalle a incluir en su reporte del hallazgo, reduciendo consecuentemente el tamaño del informe final.

Es muy importante que el borrador final del informe de auditoría interna, previo a su discusión con la administración y el personal del área auditada, haya sido sometido a un riguroso proceso de control de calidad, que va desde la ortografía y la redacción, la coherencia de los temas, la conveniencia de los capítulos o títulos escogidos, la descripción de los atributos de los hallazgos y de las recomendaciones; con un énfasis especial en la calidad de la evidencia que lo respalda, con el fin de presentar un informe contundente, pero positivo y de utilidad gerencial.

Es conveniente que la administración, como una manifestación del apoyo que le brinda a la auditoría interna, convoque a una reunión de trabajo al personal directivo del área auditada, en la cual el auditor interno presente los resultados de la auditoría contenidos en el borrador del informe. Es recomendable que el auditor interno defina los objetivos de dicha reunión, los puntos principales a exponer y las personas que deberán estar presentes, lo que deberá quedar integrado a la agenda de trabajo, con el fin que la discusión sea ordenada y productiva.

Como resultado final de la reunión con los ejecutivos, y luego de haber discutido el contenido del informe, el auditor interno podrá aclarar, consolidar o modificar sus apreciaciones, y todos los participantes estarán seguros de lo que deben hacer para subsanar los problemas reportados. Es recomendable elaborar una especie de acta para dejar constancia de lo tratado y de los acuerdos a que se llegó con el personal que participó en la reunión.

### Seguimiento de Resultados

Como ya se indicó anteriormente, las recomendaciones (elemento importante del producto final de la auditoría interna) es el aspecto positivo de la labor, que permite el mejoramiento de las actividades, mediante la toma de decisiones oportunas por parte de los administradores responsables de las operaciones evaluadas.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la sola aceptación de las recomendaciones por parte de dichos administradores y su compromiso para implementarlas, no es suficiente

garantía de que esto efectivamente ocurrirá. Por lo tanto, aquí surge otro aspecto importante donde se pone de manifiesto el apoyo de la alta gerencia a la auditoría interna: el continuo seguimiento que debe dar la administración a la aplicación de las recomendaciones de auditoría interna para lograr el mejoramiento de la operación institucional y de la eficiencia en la utilización de los recursos.

En la sección “2500 Supervisión del Progreso”, las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, indica:

“El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección”. (24)

Asimismo, establece que:

“El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción”. (24)

Con el propósito de agilizar la ejecución de esta actividad, se sugiere utilizar un formato diseñado para el efecto, que permita obtener la información concreta sobre el grado de progreso en la implementación de las recomendaciones de auditoría interna. Este seguimiento o monitoreo es necesario que lo realice el auditor interno en forma periódica o al iniciar el siguiente trabajo de auditoría en esa área.

La actividad de seguimiento de resultados ocupa tiempo del personal del departamento de auditoría interna, por lo consiguiente debe ser incluido en el Plan Anual de Auditoría Interna, asimismo, debe producirse un informe para comunicar a la administración la situación encontrada. De acuerdo a los resultados que se obtengan del seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna, podría variar la atención u orientación de los trabajos futuros, y hasta podría ser necesario algún ajuste al Plan Anual de Auditoría.

### **3.2.9 Aseguramiento de la Calidad**

El aseguramiento de la calidad en la función de Auditoría Interna es el proceso por el cual se evalúa la eficiencia y eficacia de esta función, donde se identifican las oportunidades de mejora, así como se garantiza el cumplimiento con las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna y el Código de Ética. También se incluyen un análisis de los diferentes procesos de riesgo, control y gobierno de las organizaciones.

En el mundo de los negocios, se han impuesto términos como mejora de la calidad, transparencia y credibilidad de información y códigos de buen gobierno corporativo, que están regulando las prácticas empresariales e incidiendo en las políticas nacionales e internacionales. En este contexto, la actividad de Auditoría Interna, sólo podrá garantizar calidad sobre los aspectos que desarrolla, si el propio departamento de auditoría interna está certificado como de “calidad”.

Para que un departamento de auditoría interna mantenga la capacidad de realizar sus funciones de manera eficiente y efectiva, debe considerar que el programa de aseguramiento de la calidad es un elemento de apoyo indispensable y permanente; así como para conservar un alto grado de credibilidad y prestigio ante la Administración y otras instancias cuyo trabajo se apoya en la actuación del Departamento de Auditoría Interna.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, sección 1300 Programa de Aseguramiento de Calidad, del Instituto de Auditores Internos (*The IIA*), proporcionan orientación para la implementación de un programa de aseguramiento de la Calidad en un Departamento de Auditoría Interna. Esta norma establece:

“El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. 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 mejorar 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”. (24)

Entre los objetivos primordiales de la Evaluación de la Calidad de la función de Auditoría Interna, además de los ya mencionados de asegurar el cumplimiento con las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna y el Código de Ética, se mencionan los siguientes:

- a) Identificar las posibles oportunidades de mejora y ofrecer las ideas más importantes al Director, así como a todos los miembros del departamento de auditoría interna.
- b) Evaluar la eficiencia y la efectividad de la función de Auditoría Interna, en relación a diversos aspectos como su estatuto, las expectativas del comité de auditoría, de la gerencia, sus necesidades actuales, los planes y objetivos futuros de la organización, etc.
- c) Analizar la comunicación del Departamento de Auditoría Interna con otros departamentos o terceros relacionados e integrados en la gestión de la organización, para analizar cómo perciben que esta función agrega valor y mejora las operaciones de la organización. Mediante esta actuación se puede analizar su contribución a la gestión de riesgos, al gobierno corporativo y a los procesos de control de la organización.
- d) Evaluar su estructura organizacional y enfoques de auditoría, para determinar si sus recursos son adecuados en el desarrollo de su actividad en todas las áreas de la empresa.
- e) Evaluar la eficacia en las actividades de mejora continua y la adopción de las mejores prácticas, revisando el cumplimiento con leyes, y regulaciones aplicables.

Un Programa de Aseguramiento de la Calidad debe incluir los siguientes elementos:

- ✓ Supervisión.

- ✓ Revisiones Internas.
- ✓ Revisiones Externas.

**Supervisión.** La supervisión del trabajo de los auditores internos deberá llevarse a cabo continuamente, para asegurar que lo ejecutan de acuerdo con las Normas, Políticas y Programas de Auditoría Interna. El proceso de supervisión incluye, entre otras, las siguientes reglas: a) Planeación adecuada con instrucciones cuidadosamente estructuradas para los subordinados; b) Convencimiento de que el Programa de Auditoría previamente autorizado, ha quedado documentado con los Papeles de Trabajo; y c) Certeza de que todas las actividades de auditoría han sido debidamente supervisadas de manera adecuada y documentada.

**Evaluaciones Internas.** Las evaluaciones internas son realizadas, en términos generales, por un equipo de auditores o por un auditor en particular, seleccionados por el Director de Auditoría Interna, y deben incluir: a) Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, y b) Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las *Normas*.

Los Departamentos de Auditoría Interna con gran número de auditores, deberán contar con una Gerencia de Aseguramiento de la Calidad a efecto de poder llevar esta actividad con eficacia.

**Evaluaciones Externas.** Las evaluaciones externas se llevarán a cabo por personas calificadas e independientes de la organización y que no tengan conflicto de interés real o aparente. Es recomendable que estas evaluaciones externas de aseguramiento de la calidad de la auditoría interna, se realicen al menos una vez cada cinco años.

Para juzgar sobre el intervalo de revisión se deberán considerar la naturaleza, alcances, grado de independencia y resultados obtenidos en el programa de evaluación Interna. Cuando la organización no cuente con recursos suficientes para contratar revisiones externas, el Director de Auditoría Interna podrá recurrir a las revisiones internas

periódicas o cualquier otro método que permita configurar un razonable Programa de Aseguramiento de la Calidad del departamento de auditoría interna.

Con propósitos ilustrativos, a continuación se presentan algunos índices por medio de los cuales se puede medir la calidad de un Departamento de Auditoría Interna:

**Índices de medición de desempeño:**

- Media de años de experiencia del personal de auditoría.
- Cantidad de informes emitidos por profesional.
- Cantidad de personas por proyecto realizado.

**Índices de medición de la percepción del usuario sobre el departamento de auditoría interna:**

- Satisfacción del usuario sobre las tareas realizadas. (Promedio a través de encuestas)
- Relación entre las recomendaciones realizadas y recomendaciones aceptadas.

**Índices de medición de procesos / metodología:**

- Cantidad de proyectos planificados sobre proyectos iniciados.
- Cantidad de proyectos terminados sobre proyectos planificados.
- Cantidad de observaciones regularizadas sobre observaciones realizadas.
- Razón entre tiempo planificado para los proyectos y tiempo real incurrido.  
(Realización del trabajo en tiempo, menos tiempo, más tiempo).
- Tiempo promedio entre la finalización del trabajo de campo y la emisión de los informes.

**Índices de medición sobre la organización del departamento de auditoría interna:**

- Costo promedio por profesional.
- Costo promedio por proyecto.
- Cantidad de personal del departamento sobre cantidad total de personas en la organización.
- Rotación de personal del departamento.
- Duración promedio por proyecto.



## **CAPÍTULO IV**

### **NORMAS DE AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL**

Las Normas de Auditoría para el Sector Gubernamental constituyen la base conceptual que fija los lineamientos técnicos y metodológicos de la auditoría gubernamental, porque ayudan a desarrollar adecuadamente un proceso de auditoría con las características técnicas actualizadas y el nivel de calidad requerido por los avances de la profesión. Constituyen un medio técnico para fortalecer y estandarizar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultado de su trabajo.

Por medio del Acuerdo Número A-57-2006 de la Contraloría General de Cuentas, de fecha 8 de junio de 2006, las Normas de Auditoría Interna Gubernamental y las Normas de Auditoría Gubernamental (externa), se unificaron en un solo documento y se denominaron Normas de Auditoría del Sector Gubernamental, las cuales son de cumplimiento obligatorio por parte de los auditores que ejecutan auditorías de carácter interno y externo en todas las entidades del sector público guatemalteco; asimismo, son de observancia general para las firmas privadas de auditoría, profesionales y especialistas de otras disciplinas que participen en el proceso de la auditoría gubernamental.

Los objetivos de las Normas de Auditoría para el Sector Gubernamental, son los siguientes:

- a) Uniformar los criterios técnicos y metodologías de trabajo para cada tipo de auditoría.
- b) Orientar y fortalecer el ejercicio profesional de la Auditoría en las instituciones del sector Público no Financiero.
- c) Facilitar la supervisión de la metodología del trabajo de auditoría y sus resultados, y definir el grado de responsabilidad de los auditores gubernamentales en los diferentes niveles del proceso de control del sector Público no Financiero.

- d) Facilitar la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía de la administración ejercida en el control del sector Público no Financiero.
- e) Promover el desarrollo de la Auditoría en el ámbito nacional.

Las Normas de Auditoría para el Sector Gubernamental se clasifican en los siguientes grupos:

- ✓ Normas Personales
- ✓ Normas para la Planificación de la Auditoría del Sector Gubernamental
- ✓ Normas para la Ejecución de la Auditoría del Sector Gubernamental
- ✓ Normas para la Comunicación de Resultados
- ✓ Normas para el Aseguramiento de Calidad

#### **4.1 NORMAS PERSONALES**

Las Normas Personales se refieren a los requisitos técnicos, personales y profesionales que debe reunir el auditor del sector gubernamental; y comprenden: Capacidad Técnica y Profesional, Independencia, Cuidado y Esmero Profesional, Confidencialidad y Objetividad.

##### **4.1.1 Capacidad Técnica y Profesional**

*El auditor del sector gubernamental debe poseer una adecuada capacidad técnica, experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución del trabajo.*

La preparación en las técnicas de auditoría y la constante actualización profesional, así como el desarrollo de habilidades son necesarios para asegurar la calidad del trabajo de auditoría.

La competencia profesional es la cualidad que caracteriza al auditor del sector gubernamental, por la idoneidad y habilidad profesional, para efectuar su labor acorde con los requerimientos y exigencias que demanda el trabajo.

#### **4.1.2 Independencia**

*El auditor del sector gubernamental debe adoptar una actitud de independencia de criterio respecto de la entidad y hechos examinados, y mantenerse libre de cualquier situación que, terceras personas, pudiesen señalarle como incompatibles con su integridad y objetividad.*

La independencia de criterio permite que los juicios emitidos por el auditor del sector gubernamental, estén fundamentados en elementos objetivos de los aspectos examinados.

El auditor del sector gubernamental debe considerar si es independiente respecto del ente auditado, y si sus actitudes y actividades le permiten proceder de acuerdo a ello; de lo contrario, debe abstenerse de participar en la realización de la auditoría por incompatibilidad o conflicto de interés manifiestos, o si existe motivo que pudiese dar lugar a que otros cuestionen su independencia.

Asimismo, en el ejercicio de sus funciones, el auditor del sector gubernamental debe abstenerse de realizar actividad política partidaria, emitir opinión, intervenir o participar en actos de decisión, gestión o administración que correspondan al ente auditado.

#### **4.1.3 Cuidado y Esmero Profesional**

*El auditor del sector gubernamental debe actuar con el debido cuidado y esmero profesional, durante todo el proceso de la auditoría.*

El debido cuidado y esmero profesional del auditor del sector gubernamental, significa aplicar correctamente sus conocimientos, habilidades, destrezas y juicio profesional en todo el proceso de la auditoría, para garantizar la calidad de su trabajo.

La práctica constante, la supervisión adecuada y la capacitación continua, promueven que el auditor del sector gubernamental desarrolle las habilidades necesarias que exigen su función, mayor capacidad, madurez y juicio profesional.

#### **4.1.4 Confidencialidad**

*El auditor del sector gubernamental debe mantener la confidencialidad necesaria respecto a la información que conozca en el transcurso del proceso de la auditoría.*

El auditor del sector gubernamental debe mantener estricta confidencialidad respecto al proceso y los resultados de la auditoría; sin embargo, podrán tener acceso a la información relacionada con el examen, el personal debidamente autorizado por las autoridades competentes.

El auditor del sector gubernamental debe desarrollar sus actividades profesionales de acuerdo a los correspondiente Códigos de Ética Profesional e Institucional. La divulgación de los resultados obtenidos durante el proceso de la auditoría, la realizarán únicamente las autoridades superiores de la Contraloría General de Cuentas.

#### **4.1.5 Objetividad**

*El auditor del sector gubernamental debe actuar con objetividad durante el proceso de la auditoría.*

La objetividad es una actitud mental que le permite al auditor del sector gubernamental analizar todos los componentes de los hechos examinados para documentar con evidencia suficiente, competente y pertinente los hallazgos que presente en su informe.

La máxima autoridad de la auditoría del sector gubernamental, al asignar trabajos a los auditores gubernamentales, debe hacerlo de manera que se eviten conflictos de intereses reales o potenciales, y se comprometa la objetividad que exige la práctica profesional de la auditoría.

El auditor del sector gubernamental debe abstenerse de participar en la práctica de auditorías en cualquier entidad donde haya tenido anteriormente autoridad, responsabilidad o mantenga lazos familiares.

## **4.2 NORMAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA DEL SECTOR GUBERNAMENTAL**

La planificación de la auditoría consiste en desarrollar una estrategia que permita adoptar decisiones apropiadas acerca de la naturaleza, oportunidad y alcance del trabajo de auditoría gubernamental, así como identificar lo que se debe hacer, por quién y cuándo.

Las normas para el proceso de planificación de la auditoría se dividen en: Plan Anual de la Auditoría Gubernamental y Planificación Específica de la Auditoría.

### **4.2.1 Plan Anual de Auditoría Gubernamental**

*La Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna del sector gubernamental definirán, dentro de sus actividades generales para cada ejercicio fiscal, un Plan Anual de Auditoría Gubernamental.*

El Plan Anual de Auditoría del Sector Gubernamental es el documento que define el número de auditorías a realizar dentro del universo de entidades del sector público, durante el período de un año, y será elaborado de acuerdo con las políticas y disposiciones establecidas dentro del Sistema de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas.

Las Unidades de Auditoría Interna de las dependencias Gubernamentales, para cada ejercicio fiscal, deben elaborar el Plan Anual de Auditoría Interna, y con la aprobación de las autoridades superiores de sus respectivas entidades y enviar una copia a la Contraloría General de Cuentas, a más tardar el 15 de enero de cada año.

El Plan Anual de Auditoría Gubernamental debe ser aprobado por las autoridades superiores de la Contraloría General de Cuentas e incorporado al Plan Operativo Anual (POA).

El Plan Anual de Auditoría Gubernamental debe ser evaluado periódicamente por quien los ejecuta y los resultados podrán originar modificaciones, previa autorización de las autoridades superiores.

#### **4.2.2 Planificación Específica de la Auditoría**

*El trabajo del auditor del sector gubernamental debe ser adecuadamente planificado, para contribuir a realizar auditorías de alta calidad, con base en el conocimiento general de las actividades que desarrolla la entidad auditada, así como los factores que la afectan.*

La planificación específica de una auditoría implica desarrollar una estrategia para la ejecución del trabajo, a fin de asegurar que el auditor del sector gubernamental tenga un conocimiento adecuado de la entidad a auditar, que le permita evaluar el nivel de riesgo de la auditoría, así como determinar y programar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos a aplicar.

La planificación específica de la auditoría debe incluir la evaluación de los resultados de la gestión de la entidad a examinar, en relación con los objetivos y metas de los programas institucionales y sectoriales. La información que necesita el auditor gubernamental para realizar la planificación específica de la auditoría, varía de acuerdo con los objetivos de la misma y con la entidad sujeta a examen.

La función de Supervisión es responsable de asegurar que la planificación específica de cada actividad, incluya los procedimientos mínimos necesarios, para garantizar que se alcancen los objetivos, así como que se enfoque la atención en los sistemas y procesos.

La planificación específica se divide en: Familiarización con el ente a auditar, evaluación Preliminar del Control Interno, Elaboración del Memorando de Planificación y Elaboración de los Programas de Auditoría.

**a. Familiarización con el Ente a Auditar**

Comprende el conocimiento general de la entidad y el área objeto de examen, a través de la revisión del archivo permanente, los sistemas de información y los procesos operacionales. El auditor del sector gubernamental debe realizar una visita preliminar a la entidad como parte de la preparación de la planificación específica.

Toda actividad realizada en esta fase debe quedar documentada en papeles de trabajo y sustentada con la documentación obtenida.

**b. Evaluación Preliminar del Control Interno**

La evaluación preliminar es un procedimiento necesario para identificar las posibles áreas críticas, y definir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

En el proceso de evaluación del control interno y previo a la aplicación de pruebas de cumplimiento, el auditor gubernamental debe describir y evaluar las principales actividades sustantivas de la entidad, utilizando cualquiera de los medios disponibles en los manuales respectivos.

**c. Elaboración del Memorando de Planificación**

Este documento es el resultado del trabajo efectuado durante la familiarización y evaluación preliminar del control interno. El memorando de planificación resume los criterios a ser utilizados por el auditor del sector gubernamental, y sirve de base para definir los objetivos generales y específicos, naturaleza y alcance del trabajo y la estimación de recursos y tiempo necesarios que se reflejará en un cronograma de actividades, basado en las posibles áreas críticas detectadas, para las cuales se definirán las muestras para los análisis respectivos.

#### **d. Elaboración de los Programas de Auditoría**

Para el análisis de cada área seleccionada se elaborarán los programas de auditoría respectivos, que representan una relación ordenada de procedimientos a ser aplicados en el proceso de la auditoría, para obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente para alcanzar los objetivos establecidos.

Cada auditoría del sector gubernamental debe disponer de los programas específicos que incluyen objetivos y procedimientos aplicables a las muestras establecidas y deberán ser archivados como referencia para futuras auditorías.

La Planificación Específica debe guardar armonía con los objetivos y lineamientos de las políticas institucionales y del Plan Anual de Auditoría Gubernamental de la Contraloría General de Cuentas.

Aun cuando la planificación específica debe completarse antes de iniciar el trabajo de campo, el auditor gubernamental debe estar preparado para modificar los planes originales si, durante la aplicación de los procedimientos de auditoría, se encuentra ante circunstancias no previstas o elementos no conocidos previamente. Las razones de los cambios significativos deben ser justificadas y documentadas para su aprobación.

### **4.3 NORMAS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DEL SECTOR GUBERNAMENTAL**

Su propósito es orientar la ejecución de la auditoría con base en la planificación específica, a través de la aplicación adecuada de técnicas y procedimientos que permitan obtener evidencia suficiente, competente y pertinente, para cumplir con los objetivos de cada auditoría.

Las normas para la ejecución de la auditoría se dividen en: Estudio y Evaluación del Control Interno, Evaluación del Cumplimiento de Disposiciones Legales y



Reglamentarias, Actualización del Archivo Permanente, Supervisión del Trabajo de Auditoría, Obtención de Evidencia Comprobatoria, Elaboración de Papeles de Trabajo, Propiedad y Archivo de los Papeles de Trabajo, Corroboración de Posibles Hallazgos y Recomendaciones, Comunicación y Acciones Legales y Administrativas ante Identificación de Hallazgos y Solicitud de Carta de Representación.

#### **4.3.1 Estudio y Evaluación del Control Interno**

*Comprende la evaluación de la eficiencia y eficacia del ambiente y estructura del control interno establecido, para determinar su grado de confiabilidad y repercusión en los resultados de las operaciones y la razonabilidad de la información financiera y administrativa.*

El control interno es un proceso promovido, establecido y supervisado por el cuerpo colegiado más alto (Consejos de administración, Junta Directiva, Consejo Municipal, Directorio). Los Ministros, Secretarios, Procuradores, Contralor General, Alcaldes, Gerentes, Directores, etcétera, y observado y aplicado por el personal de la entidad, diseñado para dar seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno o más de los siguientes aspectos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y administrativa, y la observancia de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

En el proceso de la auditoría, el auditor del sector gubernamental debe apoyarse en la evaluación preliminar que realizó y asegurarse que se evalúen como mínimo, los siguientes aspectos: Ambiente y Estructura de Control, Evaluación de Riesgos, Los Sistemas Integrados Contables y de Información, Actividades de Control, así como los mecanismos de Supervisión y Seguimiento.

#### **4.3.2 Evaluación del Cumplimiento de Disposiciones Legales y Reglamentarias**

*En la ejecución de la auditoría del sector gubernamental debe evaluarse el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.*

La evaluación del cumplimiento de las leyes y reglamentos es importante debido a que los organismos, entidades, programas, servicios, actividades y funciones gubernamentales, están sujetos a disposiciones legales y reglamentarias generales y específicas.

Para evaluar el cumplimiento de las leyes y reglamentos, el auditor del sector gubernamental está obligado a conocer las características y tipos de riesgos potenciales de la entidad auditada y de posibles actos ilícitos e irregulares que pudiesen ocurrir por falta de aplicación de la ley y que influyan significativamente en los resultados de la auditoría.

#### **4.3.3 Actualización del Archivo Permanente**

*Todo auditor del sector gubernamental durante el proceso de la auditoría está obligado a actualizar el archivo permanente.*

El archivo permanente es la recopilación y organización de documentos que contiene copias y extractos de información de utilización continua o necesaria para futuras auditorías, por lo que el auditor del sector gubernamental, en cada auditoría, debe recopilar y agregar todos los documentos que permitan mantener actualizado dicho archivo.

#### **4.3.4 Supervisión del Trabajo de Auditoría del Sector Gubernamental**

*El trabajo de auditoría debe ser apropiadamente supervisado a efecto de asegurar su calidad técnica y profesional para cumplir con los objetivos propuestos.*

La supervisión es un proceso técnico que consiste en dirigir y controlar la auditoría desde su inicio hasta la aprobación del informe por el nivel competente. En la auditoría del sector gubernamental, la supervisión será ejercida por el auditor coordinador del equipo de trabajo, el supervisor asignado y los niveles inmediatos superiores vinculados directamente con el proceso de la auditoría.

Todo supervisor debe dejar constancia y evidencia de su labor, a efecto de evaluar la oportunidad y el aporte técnico al equipo de auditoría, ya que la supervisión es la garantía de calidad del trabajo.

#### **4.3.5 Obtención de Evidencia Comprobatoria**

*El auditor del Sector Gubernamental debe obtener la evidencia necesaria que se ajuste a la naturaleza y objetivos del examen, mediante la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto a la entidad auditada.*

La evidencia es la certeza manifiesta y perceptible sobre un hecho específico, que nadie pueda racionalmente dudar de ella. Por tanto el auditor del sector gubernamental, para fundamentar su opinión profesional y con base en el resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, revisará y decidirá si la evidencia y la información obtenida, cuenta con las siguientes características básicas de calidad: Suficiencia, Competencia y Pertinencia.

##### **a) Suficiencia**

La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de una o varias pruebas, el auditor gubernamental pueda obtener certeza razonable que los hechos revelados se encuentran satisfactoriamente comprobados.

Esta característica debe permitir a terceras personas, llegar a las mismas conclusiones que el auditor gubernamental.

##### **b) Competencia**

La evidencia será competente, si es importante, válida y confiable, por lo que el auditor del sector gubernamental deberá evaluar cuidadosamente si existen razones para dudar de esas cualidades.

El auditor del sector gubernamental, para cumplir con esta característica, debe agotar los procedimientos necesarios para obtener la evidencia disponible en todas las fuentes.

#### **c) Pertinencia**

La evidencia será pertinente si guarda relación directa, lógica y clara con el hecho examinado.

Esta característica obliga a que el auditor gubernamental recopile la evidencia exclusivamente relacionada con los hechos examinados.

Para que la evidencia obtenida cumpla con estas tres características, el auditor del sector gubernamental, cuando así lo estime conveniente, deberá, además, obtener de los funcionarios de la entidad auditada, declaraciones por escrito adicionales, para concluir respecto de dichas características.

### **4.3.6 Elaboración de Papeles de Trabajo**

*El auditor del sector gubernamental debe elaborar y organizar un registro completo y detallado de papeles de trabajo, sobre el proceso de auditoría y sus resultados.*

Los papeles de trabajo constituyen el vínculo entre el trabajo de planificación, ejecución y el informe de auditoría, y contienen la evidencia para fundamentar el resultado de la misma.

El auditor gubernamental durante el proceso de la auditoría cuidará la integridad de los papeles de trabajo, debiendo asegurar bajo cualquier circunstancia, el carácter confidencial de la información contenida en los mismos.

### **4.3.7 Propiedad y Archivo de Papeles de Trabajo**

*Los papeles de trabajo son propiedad de la Contraloría General de Cuentas, de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades del sector público y de las firmas privadas de auditoría,*

*deberán permanecer en el archivo de papeles de trabajo de la institución que corresponda, por el tiempo que establece la ley.*

El encargado de cada auditoría gubernamental es responsable de integrar y consolidar los legajos de papeles de trabajo, para ser entregados en la sección de archivo de papeles de trabajo de las entidades propietarias de los mismos.

Las entidades propietarias de los papeles de trabajo deberán utilizar la tecnología disponible y diseñarán un sistema de archivo que garantice el resguardo y seguridad adecuados de los mismos, para facilitar la consulta y uso en forma ágil.

En el caso de las Auditorías Internas de las Instituciones del Estado y la contratación de Firmas Privadas de Auditoría, éstas serán propietarias de los papeles de trabajo, y estarán a disposición de la Contraloría General de Cuentas, para consulta y referencia para futuras auditorías.

#### **4.3.8 Corroboración de Posibles Hallazgos y Recomendaciones**

*Los posibles hallazgos identificados deben ser discutidos con los responsables del área evaluada, así como con el personal técnico para corroborar los mismos, ratificar la evidencia y establecer la viabilidad y aplicabilidad de las recomendaciones.*

La aplicación de esta norma le permite al auditor del sector gubernamental confirmar los hallazgos que incluirá en el borrador del informe para la discusión posterior.

#### **4.3.9 Acciones Legales y Administrativas ante la Identificación de Hallazgos**

*Durante el proceso de auditoría, el auditor del sector gubernamental debe establecer las posibles acciones legales y administrativas que se deriven de los hallazgos identificados en la entidad examinada.*

En el caso de que el auditor del sector gubernamental tenga indicios de actos ilícitos y otro tipo de deficiencia procederá de la siguiente forma:

- a) El auditor gubernamental de la Contraloría General de Cuentas procederá a iniciar los procesos conforme a la ley, ante la autoridad competente según corresponda.
- b) Los auditores internos de las entidades del sector público procederán a informar de tales actos a la autoridad superior, para que ésta inicie las acciones legales correspondientes, quien además deberá informar a la Contraloría General de Cuentas en un plazo de cinco días.
- c) Las firmas privadas de auditoría contratadas por la Contraloría General de Cuentas, procederán a informar de tales actos a esta entidad, en un plazo de cinco días, para el inicio de las acciones legales y administrativas que correspondan en cada caso.

El caso de deficiencias y falta de documentación, el auditor del sector gubernamental deberá comunicar a los responsables, a fin de que en un plazo establecido, presenten sus descargos debidamente documentados, para su oportuna evaluación y consideración en el informe correspondiente; caso contrario, procederá conforme a la Ley.

#### **4.3.10 Solicitud de Carta de Representación**

*El auditor gubernamental designado por la Contraloría General de Cuentas, debe obtener una carta de representación de la autoridad superior de la entidad auditada, a fin de corroborar la veracidad y confiabilidad de la información proporcionada durante el proceso de la auditoría.*

La carta de representación es el documento por el cual la autoridad superior de la entidad auditada, reconoce haber puesto a disposición del auditor del sector gubernamental la información requerida, así como cualquier hecho significativo ocurrido durante el período bajo examen y hasta la fecha de terminación del trabajo de campo.

Si la autoridad superior de la entidad auditada se rehúsa a proporcionarla, dicha situación debe revelarse en el informe de auditoría.

En conclusión, el proceso de la auditoría de conformidad con las presentes normas, no está orientado al descubrimiento de actos ilícitos e irregulares, excepto en los casos que la práctica de dichas auditorías corresponda a denuncias o investigación de dichos actos.

El descubrimiento posterior de tales actos, ocurridos durante el período que haya sido objeto de la auditoría, tampoco significa, necesariamente, que el desempeño del auditor fue inadecuado, a condición de que la auditoría se haya efectuado de acuerdo con las Normas de Auditoría del Sector Gubernamental.

#### **4.4 NORMAS PARA LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Estas normas establecen los criterios técnicos del contenido, elaboración y presentación del informe de auditoría del sector gubernamental, asegurando la uniformidad de su estructura, así como la exposición clara y precisa de los resultados.

Las normas para la comunicación de resultados se dividen en: Forma Escrita, Contenido, Discusión, Oportunidad en la Entrega del Informe, Aprobación y Presentación y Seguimiento del Cumplimiento de las Recomendaciones.

##### **4.4.1 Forma Escrita**

*El auditor del sector gubernamental debe preparar informes de auditoría por escrito para comunicar los resultados de cada auditoría.*

Su preparación debe ser en lenguaje sencillo y fácilmente entendible, tratando los asuntos en forma concreta y concisa, lo que debe coincidir de manera exacta y objetiva con los hechos observados.

El informe de auditoría en forma escrita tiene como propósito comunicar los resultados del trabajo, para garantizar el entendimiento de su contenido y las acciones correctivas necesarias por parte de los responsables del ente auditado.

#### **4.4.2 Contenido**

*Todo informe de auditoría del sector gubernamental debe ajustarse a la estructura y contenido que se ha definido en los manuales respectivos.*

Los informes deben ser presentados de manera objetiva y clara, con suficiente información que permita al usuario una adecuada interpretación de los resultados.

Todo informe de auditoría del sector gubernamental debe incluir un resumen gerencial que debe contener un extracto que haga referencia a los hallazgos y recomendaciones más relevantes.

El cumplimiento con la estructura y contenido que se especifican en el manual de auditoría, es importante para el buen entendimiento de lo que se quiere comunicar.

#### **4.4.3 Discusión**

*El contenido de cada informe de auditoría del sector gubernamental debe ser discutido con los responsables de la entidad o unidad administrativa auditada, para asegurar el cumplimiento de las recomendaciones.*

La discusión del contenido del informe es responsabilidad del supervisor y encargado designados por la Contraloría General de Cuentas al trabajo de auditoría, la cual se debe efectuar con los funcionarios responsables de la entidad o unidad administrativa auditada, con el objeto de otorgarles el ejercicio del derecho de defensa de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

De igual manera deberán proceder el jefe de la unidad de auditoría interna, el supervisor y el auditor interno encargado del trabajo.

Por ser los principales responsable de las operaciones, la discusión con las máximas autoridades tiene por objeto obtener el compromiso formal de que van a llevar a la práctica las recomendaciones, delegando los responsables y asignando los recursos necesarios en un tiempo determinado.



Como resultado de la discusión se debe concluir sobre la condición final de los hallazgos y su inclusión e incidencia en el informe definitivo.

#### **4.4.4 Oportunidad en la Entrega del Informe**

*Todo informe de auditoría del sector gubernamental debe emitirse al haber finalizado el trabajo, según los plazos establecidos en el manual de auditoría.*

Para que el resultado de la auditoría del sector gubernamental sea de utilidad, y los responsables tomen las medidas correctivas necesarias para eliminar las causas de los problemas, es importante que el auditor del sector gubernamental cumpla con las fechas establecidas en los cronogramas correspondientes.

En el caso de hallazgos que ameritan decisiones y acciones inmediatas, el auditor del sector gubernamental debe comunicar los mismos a través de informes parciales. Sin embargo, estos serán incluidos en el informe final, haciendo referencia a las acciones llevadas a cabo.

#### **4.4.5 Aprobación y Presentación**

*Todo informe de auditoría gubernamental emitido por la Contraloría General de Cuentas debe ser aprobado y presentado oficialmente por parte del Contralor General de Cuentas.*

Luego que los informes han sido sometidos al proceso de control de calidad, serán aprobados y se oficializará la entrega de los mismos a la máxima autoridad de la entidad auditada, a los responsables de las áreas involucradas así como a los distintos usuarios que corresponda, acreditando la respectiva recepción.

Dentro de la distribución de los informes de auditoría debe incluirse un ejemplar para la Unidad de Auditoría Interna, para su conocimiento y seguimiento de las recomendaciones contenidas en el mismo.

En el caso de las unidades de auditoría interna de los entes del sector gubernamental, los informes deberán ser aprobados y presentados oficialmente por el jefe de dicha unidad,

ante la máxima autoridad de la entidad que corresponda y enviar una copia de los mismos a la Contraloría General de Cuentas para el seguimiento y coordinación de actividades.

#### **4.4.6 Seguimiento del Cumplimiento de las Recomendaciones**

*La Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna de las entidades del sector público, periódicamente, realizarán el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de los informes de auditoría emitidos.*

Los Planes Anuales de Auditoría contemplarán el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de cada informe de auditoría emitido.

El auditor del sector gubernamental, al redactar el informe correspondiente a la auditoría practicada, debe mencionar los resultados del seguimiento a las recomendaciones del informe de auditorías gubernamental anterior. El incumplimiento a las recomendaciones dará lugar a la aplicación de sanciones por parte de la administración del ente público o por la Contraloría General de Cuentas, según corresponda.

El seguimiento de las recomendaciones será responsabilidad de las Unidades de Auditoría Interna de los entes públicos y de la Contraloría General de Cuentas de acuerdo a lo programado.

Las recomendaciones que se encuentren pendientes de cumplir, deberán tomarse en cuenta para la planificación específica de la siguiente auditoría.

#### **4.5 NORMAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Estas normas aseguran que todos los productos o servicios que brinda la Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna del sector Gubernamental, hayan sido sometidos a un proceso de control de calidad en todas sus etapas.

Las normas para el aseguramiento de la calidad se dividen en: Políticas de Calidad, Mejoramiento Continuo, Conciencia de Calidad y Apoyo Externo a la Calidad.

#### **4.5.1 Políticas de Calidad**

*La Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna del sector Gubernamental, diseñarán e implementarán políticas y procedimientos que aseguren que los productos o servicios que proporcionan a sus clientes internos y externos, posean el mejor estándar de calidad y satisfaga sus expectativas.*

La Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna del sector gubernamental para poner en práctica políticas, diseñarán sólidos procedimientos que garanticen el aseguramiento integral de la calidad en las áreas de: Personal, Planificación, Ejecución, Informe y Seguimiento e Informe Gerencial.

##### **a. Personal**

Para asegurar que el procedimiento de selección y contratación del personal cumpla con los perfiles definidos para cada puesto.

Para asegurar que el procedimiento de capacitación sea integral, debe abarcar todos los niveles institucionales, con el fin de elevar el grado de profesionalismo y calidad que brindan.

Para asegurar que los procedimientos de asignación, evaluación y promoción se basan en la capacidad demostrada por el personal.

##### **b. Planificación**

Para asegurar que los procedimientos de planificación, tanto general como específica, se ajustan a los estándares establecidos en los manuales técnicos respectivos.

##### **c. Ejecución**

Para asegurar que los procedimientos de ejecución de cada auditoría, culmine con las evidencias suficientes, competentes y pertinentes de acuerdo a las circunstancias.

#### **d. Informe y Seguimiento**

Para asegurar que los procedimientos de elaboración de informes y su seguimiento, culminen con un informe de auditoría en la forma, contenido, claridad y oportunidad debidos.

#### **e. Información Gerencial**

Para asegurar que los procedimientos de producción y divulgación de información interna y externa, se ajusten a los estándares y niveles requeridos.

### **4.5.2 Mejoramiento Continuo**

*La Contraloría General de Cuentas y las Unidades de Auditoría Interna del sector gubernamental, permanentemente deberán evaluar y mejorar las políticas y procedimientos para asegurar la calidad en todas sus acciones.*

Cada unidad administrativa es responsable de evaluar y mejorar constantemente las normas de calidad de sus productos y servicios, a través de la formación de equipos de evaluación permanente.

### **4.5.3 Conciencia de Calidad**

*Todos los auditores del sector gubernamental deben conocer las políticas y aplicar los procedimientos establecidos para el control de calidad institucional*

Las máximas autoridades y los niveles ejecutivos de la Contraloría General de Cuentas así como de las entidades del sector público son responsables de promover la aplicación de las políticas y procedimientos de control de calidad, a través de la formación de equipos de trabajo.

Cada auditor del sector gubernamental tiene la obligación de proyectar la calidad de los trabajos realizados agregando valor a los procesos de los entes públicos que evalúe, a

través de recomendaciones que simplifiquen o mejoren los mismos y sirvan como medio para elevar la imagen institucional.

#### **4.5.4 Apoyo Externo a la Calidad**

*La Contraloría General de Cuentas buscará el apoyo de otras entidades fiscalizadoras superiores y de organismos internacionales afines.*

Para evaluar los procesos de calidad implementados, la Contraloría General de Cuentas buscará firmar convenios de asistencia técnica con diferentes instituciones, que le permitan medir la confiabilidad y vigencia de sus procesos de calidad.

Asimismo, se proyectará a demostrar que los procesos de calidad implementados cumplen con los requerimientos de Organismos Financieros Internacionales para ser calificada como elegible para practicar auditorías a proyectos financiados por dichos organismos.

Las Normas de Auditoría Gubernamental, discutidas anteriormente, constituyen los estándares que definen la práctica profesional de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, lo que confirma la hipótesis formulada en el Plan de Investigación.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA -UDAI- EN UNA SECRETARÍA DE ESTADO DEL GOBIERNO DE GUATEMALA CONFORME A NORMAS DE AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

##### **5.1 ANTECEDENTES**

El sector público de Guatemala ha experimentado en los años recientes cambios fundamentales, debido principalmente a la incorporación de herramientas computacionales que han modificado las metodologías de trabajo en los diferentes niveles operativos de las entidades, tal es el caso del Sistema Integrado de Administración Financiera -SIAF-, compuesto por los subsistemas de Presupuesto, Crédito Público, Tesorería, Administración de Personal, Administración de Bienes y Servicios, Contabilidad Integrada, etc.

Este movimiento de rediseño y modernización conlleva, necesariamente, también un proceso de fortalecimiento del control gubernamental, y más específicamente de las Unidades de Auditoría Interna del sector público no financiero, que son las responsables de evaluar permanentemente los sistemas de control interno adoptados, agregando valor en cada trabajo realizado, por medio de recomendaciones que sean prácticas, técnicas y viables, de acuerdo a las circunstancias de cada entidad.

De acuerdo con el Marco Conceptual y Normas de Auditoría Interna Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas como parte del Proyecto SIAF-SAG, y en particular el Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG-, una Unidad de Auditoría Interna –UDAI- es el elemento de apoyo gerencial que debe funcionar en todo ente público, para evaluar en forma permanente el control interno y funcionalidad de los sistemas administrativos y financieros diseñados para la ejecución y control de todas las operaciones.

La UDAI debe actuar como asesor gerencial en todos los campos de la institución a la que pertenece, basado en los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que la institución realizan la planificación, la ejecución, control e información de sus actividades, producto de lo cual, proporciona recomendaciones para la actualización y mejoramiento de la organización institucional y los sistemas en funcionamiento.

Asimismo, la UDAI es el mejor aliado de la administración para garantizar la funcionalidad y permanencia de un ambiente y estructura de control interno sólidos, por lo que se requiere del apoyo irrestricto de las Autoridades Superiores, de tal manera que se garantice:

- a. Una organización adecuada a las necesidades institucionales,
- b. Un enfoque y cobertura conforme a la normativa técnica y legal,
- c. La contratación del personal profesional y técnico necesarios,
- d. La provisión de herramientas de trabajo suficientes y modernas,
- e. Una capacitación permanente de los auditores, y
- f. El apoyo a la independencia de los auditores internos

El personal de la UDAI debe ser independiente de la ejecución de todo proceso operativo institucional, por lo que no deben aprobar operaciones ni llevar registros de la ejecución de las mismas, ni del presupuesto. Tampoco deben realizar controles previos; su actuación debe ser posterior en cualquier etapa de la operación, como una acción preventiva que ayude a detectar y controlar los riesgos existentes, para evitar pérdida, deterioro o corrupción.

El objetivo de este Capítulo, es presentar los aspectos básicos y prácticos que deben considerarse para la organización de una Unidad de Auditoría Interna -UDAI-, en la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, conforme a los lineamientos contenidas en el Marco Conceptual del Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG- y a las Normas de Auditoría Gubernamental.

## **5.2 REASIGNACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES**

Como parte del proceso de organización de una Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, es fundamental la correcta definición y asignación de sus funciones. Esta actividad es relativamente sencilla cuando se trata de organizar, por primera vez, una Unidad de Auditoría Interna; sin embargo, cuando se debe reorientar técnicamente el enfoque del trabajo de un departamento o unidad de Auditoría Interna ya existente, el cual en mayor o menor grado está realizando algunas funciones que no le corresponden, por ser parte del proceso de las operaciones de la entidad, necesariamente se tiene que prestar atención a la identificación de tales funciones incompatibles con la Auditoría Interna, ya que le restan independencia y objetividad, y proceder a reasignarlas a otros empleados, unidades o departamentos de la institución.

Es importante considerar, que para la identificación de las funciones incompatibles no basta con revisar las Descripciones de Puestos del personal de la UDAI, ya que es posible que en dicho documento no se encuentren expresamente asignadas funciones de ese tipo, por lo que adicionalmente se requiere de la observación, entrevistas y del análisis detallado de las operaciones y procesos, para lograr detectar las actividades o tareas que, ya sea por iniciativa propia o en cumplimiento de instrucciones superiores, realiza habitualmente el personal de la UDAI y que no le corresponde realizar, por tratarse de procedimientos de control previo o de control concurrente.

El sistema de control interno que rige en todas las instituciones del sector público, se singulariza porque mientras el control interno previo y concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, el control posterior, la auditoría interna, se practica por personal independiente que en modo alguno participa en tales operaciones.

Para el proceso de reasignación de las funciones de control previo y de control concurrente, en el cuadro siguiente se presentan algunos ejemplos de funciones actualmente a cargo de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, y se sugieren las unidades o departamentos de la entidad que deberían hacerse cargo de ellas, así:



<b>Funciones Incompatibles con la Auditoría Interna</b>	<b>Tipo de Control</b>	<b>Departamento al que deben ser Transferidas</b>
a. Visa previa de cheques	Concurrente	Financiero
b. Revisión de Borradores de Contratos	Previo	Administrativo / Contratante
c. Elaboración de Conciliaciones Bancarias	Concurrente	Financiero
d. Revisión o visado de CUR	Concurrente	Financiero
e. Integración de Cuentas	Concurrente	Contabilidad
f. Conciliación de la Caja Fiscal	Concurrente	Financiero
g. Preparación Anteproyecto de Presupuesto	Previo	Financiero /Planificación
h. Diseño de Procedimientos	Previo	Administrativo / Usuario
i. Operación de Sistemas	Previo	Usuario
j. Revisión de Bases de Cotización	Previo	Administrativo / Legal
k. Visa de Liquidaciones de Fondo Rotatorio	Concurrente	Financiero
l. Arqueos rutinarios de valores	Concurrente	Financiero / Depto. Custodio
m. Determinación Pérdidas por Robo/Hurto	Concurrente	Financiero /Depto. Afectado
n. Recepción /Entrega de Cargos	Concurrente	Administración /Involucrados

Para este proceso de reasignación de funciones, es imprescindible contar con el total respaldo de parte de las Autoridades Superiores, ya que implica la revisión y modificación del Manual de Funciones y las respectivas Descripciones de Puestos del personal involucrado, agregando a sus funciones aquellas que ya no realizará el personal de la Unidad de Auditoría Interna.

En algunos casos, dependiendo del volumen y complejidad de las operaciones de la entidad y del grado de involucramiento del personal de la UDAI en la revisión o visa previa de las transacciones, podría justificarse contratar personal adicional para la unidad o departamento financiero, administrativo u operativo que se hará cargo de las funciones de control que le han sido reasignadas, o bien, transferir a un miembro de la UDAI, como apoyo para el adecuado desempeño de su nuevo rol como parte del control interno institucional. Sin embargo, en esta decisión deberá privilegiarse la conservación del personal que posea el perfil apropiado para la conformación de la Unidad de Auditoría Interna.

### **5.3 DECLARACIÓN DE PROPÓSITO, AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- deben estar formalmente definidos, por escrito, en un documento denominado Estatuto o Reglamento Interno de la Unidad de Auditoría Interna. Este Estatuto o Reglamento debe, en adición: (a) establecer la posición de la actividad de auditoría interna dentro de la organización, (b) autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes relevantes para la ejecución de los trabajos, y (c) definir el ámbito de actuación de las actividades de auditoría interna.

Cuando no existe en la organización un adecuado Estatuto o Reglamento Interno de la Unidad de Auditoría Interna, establecerlo constituye una actividad clave del plan de acción para la organización de la UDAI. Su elaboración es el paso más lógico para empezar el proceso de organizar la Unidad de Auditoría Interna. Si la función de auditoría ha sido recientemente establecida, ésta podría no tener aún un Estatuto o Reglamento, o bien, el existente podría necesitar ser actualizado para reflejar los cambios en el propósito, la autoridad y la responsabilidad de la UDAI y/o la estructura o gobierno de la organización.

A continuación se presenta el Proyecto de Estatuto o Reglamento Interno de la Unidad de Auditoría Interna, para la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, en cuya preparación se han tomado en cuenta, tanto el Modelo de Estatuto de Auditoría Interna emitido por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América, como las Normas de Auditoría Gubernamental (Interna y Externa), emitidas por la Contraloría General de Cuentas.

**SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
– SENACYT –**

**PROYECTO DE ESTATUTO O REGLAMENTO INTERNO  
DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
(UDAI)**

**Guatemala, \_\_\_\_\_ de 200\_**

## **I. PRESENTACIÓN**

### **1.1 OBJETIVO**

El objetivo del presente Estatuto es fortalecer la independencia y objetividad de la función de Auditoría Interna, orientando técnicamente sus actividades para que los productos y resultados de su trabajo contribuyan a mejorar la eficiencia, eficacia, economía y transparencia de las operaciones en la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, en apoyo a la rendición de cuentas de todas las unidades administrativas, funcionarios y empleados de la Institución

Asimismo, este Estatuto proporciona una base para que la Administración pueda evaluar las actividades realizadas por la Unidad de Auditoría Interna.

### **1.2 ALCANCE**

Las disposiciones contenidas en este Estatuto definen formalmente la naturaleza, ámbito de acción, el propósito, la responsabilidad y la autoridad de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-.

En estas disposiciones también se establecen la posición jerárquica de la UDAI dentro de la organización, y se autoriza el acceso de los auditores internos a los registros, al personal y a los bienes relevantes para la ejecución de su trabajo.

### **1.3 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

El Director de la Unidad Auditoría Interna debe evaluar periódicamente si el propósito, la autoridad y la responsabilidad, según se definen en el presente Estatuto, continúan siendo adecuados para permitir que la actividad de auditoría interna cumpla sus objetivos de manera eficaz, eficiente y efectiva. El resultado de esta evaluación periódica debe comunicarse a la Administración.

#### **1.4 BASE LEGAL**

- Constitución Política de la República de Guatemala.
- Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Decreto Legislativo Número 73-92.
- Reglamento de la Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Acuerdo Gubernativo Número 109-96.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto Legislativo Número 31-2002.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo No. 318-2003.
- Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental. Contraloría General de Cuentas. –Guatemala, Junio 2006.
- Normas Generales de Control Interno Gubernamental. Contraloría General de Cuentas. –Guatemala, Junio 2006.
- Marco Conceptual del Sistema de Auditoría Gubernamental. Contraloría General de Cuentas. –Guatemala, Junio 2006.
- Normas de Auditoría Gubernamental (Externa e Interna). Contraloría General de Cuentas. –Guatemala, Junio 2006.

## CONTENIDO

### I. GENERALIDADES

1.1 Naturaleza

1.2 Ámbito de Acción

1.3 Propósito

### II. RESPONSABILIDAD

### III. INDEPENDENCIA

### IV. OBLIGACIONES

### V. AUTORIDAD

### VI. NORMAS PARA EL EJERCICIO DE LA AUDITORÍA

## **I. GENERALIDADES**

### **1.1 Naturaleza**

La función de Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-. Ayuda a la SENACYT a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgo, control y dirección.

Esta función es ejercida por la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-.

### **1.2 ÁMBITO DE ACCIÓN**

El ámbito de acción de la UDAI abarca los ingresos, egresos e intereses hacendarios y económicos de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-. Se basa en una auditoría moderna y comprende la evaluación de los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, de legalidad, de gestión; así como de sistemas, procesos y métodos de trabajo implantados por la administración.

### **1.3 PROPÓSITO**

El propósito del trabajo de la Unidad de Auditoría Interna es determinar e informar de una manera profesional e independiente, si el conjunto de los procesos de administración de riesgos, control y dirección de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, como fueron diseñados e implantados por la administración, son adecuados y funcionan eficientemente, asegurando que:

- Los riesgos son apropiadamente identificados y administrados.

- El ambiente y estructura de control interno ofrece las garantías necesarias para el registro, control, uso e información de los activos, derechos y obligaciones de la institución.
- La interacción con los diversos grupos de dirección ocurre como es necesario.
- La información financiera, administrativa y operativa relevante es exacta, confiable y oportuna; y si ha sido elaborada y presentada de acuerdo a los sistemas integrados, Normas Internacionales de Contabilidad, leyes aplicables a los entes públicos, etc.
- El proceso presupuestario cumple con todas sus fases, observando las políticas, objetivos, planes y programas institucionales y nacionales
- Las responsabilidades ejecutivas y operativas se han realizado en forma ágil y transparente, para apoyar la rendición de cuentas en todos los niveles.
- Se han alcanzado los objetivos, metas, productos y beneficios planificados, en relación a los montos utilizados, en forma eficiente, efectiva y económica.
- Se ha cumplido con los procedimientos legales para la contratación, adquisición o venta de bienes y servicios.
- La calidad y la mejora continua son fomentados en el proceso de control de la organización.
- Los problemas de legislación o regulaciones relevantes que impactan la organización son reconocidos y abordados apropiadamente.

Las oportunidades para mejorar la administración del control, la calidad de sus resultados y la imagen de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología deben ser identificadas durante el trabajo de auditoría y comunicadas apropiadamente al Despacho Superior.



## **II. RESPONSABILIDAD**

El director de la Unidad de Auditoría Interna, en el desempeño de sus actividades, será responsable ante el Despacho Superior de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, por lo siguiente:

- Proveer anualmente una evaluación de la adecuación y efectividad de los procesos de la SENACYT para controlar sus actividades y administrar sus riesgos en las áreas establecidas bajo los títulos de Misión, Alcance y Propósito.
- Reportar los hallazgos importantes relacionados con el proceso de control de las actividades de la SENACYT, incluyendo potenciales mejoras a dichos procesos, y proveyendo información relacionada para la solución de tales hallazgos.
- Proveer información periódica sobre la situación y resultados del Plan Anual de Auditoría –PAA- y la suficiencia de los recursos de la Unidad de Auditoría Interna.
- Coordinar y proveer supervisión sobre otras funciones de control y monitoreo (administración de riesgos, cumplimiento, seguridad, legal, ética, medio ambiente, auditoría externa)

## **III. INDEPENDENCIA**

Para proveer de independencia a la Unidad de Auditoría Interna, su personal reporta al Director de dicha Unidad, quien a su vez reporta al Secretario (a) Nacional, de la manera descrita en la anterior sección sobre Responsabilidad. Este incluirá como parte de sus reportes al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología –CONCYT-, un reporte resumido sobre las actividades de la Unidad de Auditoría Interna.

## **IV. OBLIGACIONES**

El director y el personal de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, tienen las siguientes obligaciones:

- Desarrollar un plan anual de auditoría interna flexible usando una metodología apropiada basada en riesgos, incluyendo cualquier riesgo o preocupación de control identificados por la administración, y presentar dicho plan al Despacho Superior para su revisión y aprobación.
- Implementar el plan anual de auditoría interna, conforme fue aprobado, incluyendo, cuando sea apropiado, cualquier actividad especial o proyectos requeridos por el Secretario (a) Nacional y por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Mantener un equipo profesional de auditoría con suficiente conocimiento, habilidades, experiencia y calificaciones profesionales para satisfacer los requerimientos de este Estatuto y de las Normas de Auditoría Gubernamental.
- Establecer un programa de aseguramiento de calidad por medio del cual el Director de la UDAI asegure la operación de las actividades de auditoría interna.
- Realizar servicios de consultoría, adicionales a los servicios de aseguramiento de la auditoría interna, para asistir a la administración a alcanzar sus objetivos. Los servicios de consultoría pueden incluir asistencia, diseño de procesos, capacitación y servicios de asesoría.
- Evaluar y valorar los nuevos o cambiantes servicios, procesos, operaciones y procesos de control coincidentes con su desarrollo, implementación y/o expansión.
- Emitir reportes periódicos para la administración resumiendo los resultados de la actividad de auditoría.
- Mantener informado a la Administración sobre nuevas tendencias y prácticas exitosas en auditoría interna.
- Proporcionar a la Administración una lista de la medición de metas y resultados más significativos.

- Apoyar en la investigación de actividades fraudulentas significativas que podrían haber ocurrido dentro de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y notificar al Despacho Superior de los resultados.
- Tomar en cuenta el alcance del trabajo de los auditores externos, con el propósito de proporcionar una cobertura óptima de auditoría a la organización a un costo global razonable.

## **V. AUTORIDAD**

El director y el personal de la Unidad de Auditoría Interna están autorizados para:

- Tener acceso ilimitado a todas las funciones, los registros, las propiedades y al personal.
- Asignar recursos, establecer frecuencia, seleccionar áreas a auditar, determinar alcance del trabajo y aplicar las técnicas requeridas para cumplir con los objetivos de auditoría.
- Obtener la asistencia necesaria del personal de las unidades de la organización donde se desarrollen una auditoría, así como otros servicios especializados dentro y fuera de la organización.

El director y el personal de la Unidad de Auditoría Interna no están autorizados para:

- Realizar ninguna función operacional
- Iniciar o aprobar transacciones contables u otras ajenas a la Unidad de Auditoría Interna.
- Dirigir o supervisar las actividades de cualquier empleado de la organización que no sea empleado de la Unidad de Auditoría Interna, excepto durante el término que

dichos empleados hayan sido apropiadamente asignados a equipos de trabajo de auditoría o que de alguna manera apoyen a los auditores internos.

## **VI. NORMAS PARA EL EJERCICIO DE AUDITORÍA**

Las funciones de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- están reguladas por las Normas de Auditoría del sector Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas para las instituciones del sector Público no Financiero y su observancia es obligatoria.

Adicionalmente, la UDAI observará las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos.

### **APROBACIÓN:**

\_\_\_\_\_  
Secretario(a) Nacional de Ciencia y Tecnología

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Director de la Unidad de Auditoría Interna

\_\_\_\_\_  
Fecha

## **5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**

### **5.4.1 Ubicación Jerárquica**

La Unidad de Auditoría Interna –UDAI- depende jerárquicamente del Secretario (a) Nacional de Ciencia y Tecnología, a nivel de asesoría, para garantizar la cobertura de todas las operaciones y el acceso a las fuentes de información, a quien presentará los informes del resultado de las evaluaciones practicadas, así como cualquier recomendación necesaria para subsanar los riesgos identificados y en consecuencia, contribuya a fortalecer la estructura de control interno institucional.

### **5.4.2 Organización**

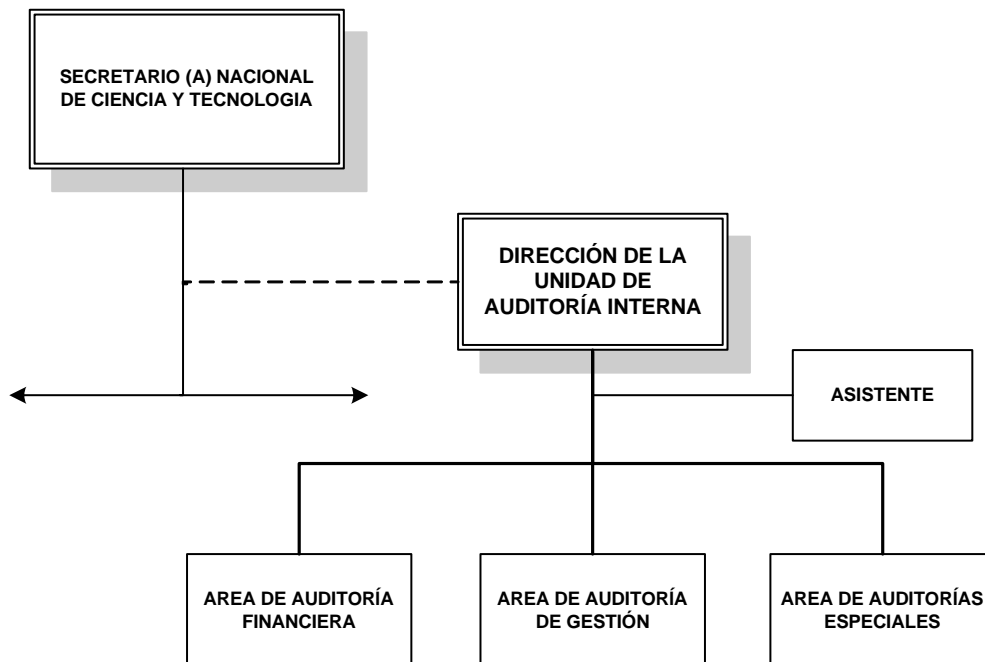
Tomando en cuenta el tamaño de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología – SENACYT-, la magnitud y complejidad de sus operaciones y los recursos disponibles, la organización mínima requerida para la Unidad de Auditoría Interna – UDAI-, estaría integrada por un Director, un Asistente Administrativo, y tres (3) Auditores de Área, así:

- Área de Auditoría Financiera
- **Área** de Auditoría de Gestión
- Área de Auditorías Especiales

La Estructura Organizacional propuesta, se ilustra en el siguiente organigrama:

**Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología  
-SENACYT-**

**Unidad de Auditoría Interna -UDAI-  
Organigrama Funcional**



**5.5 PERFILES DE PUESTOS DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA**

Conforme el artículo 20 del Reglamento Orgánico Interno de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, el Director de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, debe poseer título universitario de Contador Público y Auditor y ser colegiado activo. Adicionalmente, en cumplimiento del Marco Conceptual de las Normas de Auditoría

Interna emitidas por la Contraloría General de Cuentas, el titular de la UDAI debe acreditar cinco (5) años de experiencia en el ejercicio de la auditoría y reunir además las siguientes características:

**Competencia:** demostrar conocimientos sobre las leyes que regulan el sector público, funciones y actividades del Sistema Integrado de Administración Financiera y de sus órganos rectores, así como las normas y procedimientos del Sistema de Auditoría Gubernamental.

**Facilidad de interactuar:** estar en condiciones de adaptación al medio, de tal manera que le permita actuar coordinadamente con todos los niveles institucionales.

**Carácter crítico de evaluación:** tener la capacidad suficiente para interpretar los datos, utilizando todos los medios, para llegar a resultados concretos, en forma imparcial.

**Actitud positiva:** dejar evidencia en su trabajo, de una actitud positiva, lo cual debe traducirse en ayuda a los auditados, en términos de respeto y solidaridad.

**Creativo:** que promueva el desarrollo de controles internos e informes que ayuden a la toma de decisiones y al proceso de rendición de cuentas.

**Confidencial:** como parte de un acuerdo moral entre el auditor y la institución, debe evitar utilizar la información analizada para otros fines.

**Independiente:** ningún auditor interno debe asumir funciones operativas o ejecutivas, ni reemplazar a personal de línea.

Para los Auditores de Área se requiere acreditar, por lo menos, tres (3) años de experiencia en el ejercicio de la auditoría y reunir además las características antes indicadas.

Finalmente, se debe tomar en cuenta lo establecido en el Manual de Auditoría Interna Gubernamental, emitido por la Contraloría General de Cuentas, el cual en su parte introductoria al referirse a la Norma 2.1 *Capacidad técnica y profesional*, indica:

“La capacitación técnica del auditor interno gubernamental trasciende los límites del conocimiento sobre contabilidad y auditoría. El auditor interno gubernamental debe adquirir conocimientos sobre administración financiera gubernamental, función y estructura de las entidades gubernamentales, políticas de gobierno que involucran a la entidad a la que presta sus servicios, entorno legal y jurídico, y debe tener además un dominio avanzado del idioma que le permita comunicarse verbalmente en forma efectiva y escribir sus informes con claridad, energía y convencimiento”.

## **5.6 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA**

En el marco de las funciones generales ya indicadas y de acuerdo a los objetivos, enfoque y alcance que debe tener el trabajo de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, se presentan a continuación las Descripciones de Puesto y las funciones específicas del personal que integra la UDAI, atendiendo a su ubicación dentro de la estructura organizacional de dicha unidad.

### **5.6.1 Director de la Unidad de Auditoría Interna**

#### **Descripción General del Puesto:**

Título del Puesto:	Director de la Unidad de Auditoría Interna.
Puesto al que reporta:	Secretario (a) Nacional de Ciencia y Tecnología.
Personal bajo su cargo:	Audidores de Área: Financiera, de Gestión y Especiales.
Rinde informes:	Al Secretario (a) Nacional y al Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología.



### **Funciones Específicas:**

- a) Cumplir y velar por el cumplimiento de la normativa legal y técnica que regula el ejercicio de la auditoría interna gubernamental.
- b) Organizar, planificar, dirigir, controlar y evaluar las funciones administrativas y operativas de la UDAI, en el marco de las regulaciones técnicas emitidas por la Contraloría General de Cuentas, y de acuerdo con las condiciones particulares de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-.
- c) Asesorar a las autoridades superiores de la SENACYT y a otros funcionarios y empleados, para mejorar su gestión, a partir de la evaluación de los programas, procesos, actividades, operaciones y el ambiente y estructura de control interno en general.
- d) Elaborar y someter para aprobación del Secretario (a) Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, el Plan Anual de Auditoría –PAA- y sus modificaciones, con base en la normativa emitida por la Contraloría General de Cuentas, el cual servirá de guía para la planificación específica de cada trabajo que se ejecute.
- e) Enviar a la Contraloría General de Cuentas, en el mes de enero de cada año y cuando sufra modificaciones, copia del Plan Anual de Auditoría debidamente aprobado.
- f) Mantener comunicación permanente con la Contraloría General de Cuentas, para efectos de coordinación de la ejecución del Plan Anual de Auditoría.
- g) Designar a los auditores, para la realización de trabajos específicos, de acuerdo con la planificación anual.
- h) Aprobar la planificación específica que deben presentar los auditores designados para realizar cualquier trabajo de auditoría.

- i) Asistir y designar a los auditores internos a participar en los diferentes eventos de capacitación que promueva la Contraloría General de Cuentas.
- j) Ejercer y velar porque se aplique un proceso adecuado de control de calidad de cada trabajo de auditoría asignado, que garantice el cumplimiento oportuno y adecuado de la metodología de la auditoría interna, y de los procedimientos específicos definidos en los programas de auditoría.
- k) Velar porque los auditores internos mantengan actualizados sus conocimientos en temas legales, técnicos y otros que de acuerdo con la función que realizan, sean necesarios para que sus acciones sean eficaces.
- l) Apoyar a los auditores internos para lograr el oportuno cumplimiento de las recomendaciones emitidas en los informes de auditoría.
- m) Apoyar a los auditores internos para que prevalezca el libre acceso a todas las fuentes de evidencia necesarias para alcanzar los objetivos de las auditorías, lo cual contribuirá a fortalecer la objetividad del trabajo.
- n) Aprobar los informes de auditoría, debidamente supervisados, previo a dar a conocer los resultados a los responsables de las áreas evaluadas y al Despacho Superior.
- o) Velar porque los auditores discutan previamente los resultados de las auditorías previo a la redacción final de cada informe de auditoría.
- p) Enviar a la Contraloría General de Cuentas copia de cada uno de los informes de auditoría, dentro de los 5 días siguientes a su aprobación.
- q) Velar porque se presenten las denuncias ante las instancias jurisdiccionales correspondientes, cuando durante el proceso de auditoría se determinen indicios razonables de actos o hechos ilícitos.

## **5.6.2 Auditor de Área**

### **Descripción General del Puesto:**

Título del Puesto:	Auditor de Área (Financiera, de Gestión y Especial).
Puesto al que reporta:	Director de la Unidad de Auditoría Interna.
Personal bajo su cargo:	Ninguno.
Rinde informes:	Al Director de la Unidad de Auditoría Interna.

### **Funciones Específicas:**

- a) Presentar al Director la planificación específica elaborada para cada trabajo asignado, para su aprobación.
- b) Realizar la ejecución de los trabajos planificados conforme la metodología aprobada por la Contraloría General de Cuentas.
- c) Realizar su trabajo con el debido cuidado profesional en todo el proceso de la auditoría.
- d) Cumplir con cada uno de los procedimientos establecidos en los programas de auditoría, elaborados en forma oportuna y técnica.
- e) Dejar evidencia del trabajo realizado, por medio de papeles de trabajo elaborados técnicamente, conforme las directrices vigentes.
- f) Asegurarse de agotar todas las fuentes de evidencia suficiente, competente y pertinente necesarias, que le permitan documentar legal y técnicamente su trabajo.
- g) Proponer al Director cualquier modificación que considere necesaria para mejorar el alcance y aplicación de los procedimientos de auditoría.

- h) Participar en la discusión de los hallazgos de auditoría, conjuntamente con el Director.
- i) Elaborar el borrador del informe de auditoría de acuerdo con las evidencias obtenidas.
- j) Rendir los informes que le sean solicitados por el Director.
- k) Proponer la presentación de denuncias que se deriven de indicios razonables de actos ilícitos, documentarlas apropiadamente y colaborar con el Director de la UDAI en la elaboración de la misma.

### **5.6.3 Asistente**

#### Descripción General del Puesto:

Título del Puesto:	Asistente Administrativo de la UDAI.
Puesto al que reporta:	Director de la Unidad de Auditoría Interna.
Personal bajo su cargo:	Ninguno.
Rinde informes:	Al Director de la Unidad de Auditoría Interna y a los Auditores de Área.

#### Funciones Específicas:

- a) Facilitar la comunicación entre los funcionarios de la UDAI y los demás funcionarios de la SENACYT y de otras instituciones relacionadas, necesaria para el desarrollo de las actividades.
- b) Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar los documentos que ingresan y los que genera la Unidad de Auditoría Interna.

- c) Revisar y preparar la documentación para la firma del Director de la Unidad de Auditoría Interna.
- d) Mantener actualizada la agenda diaria del Director de la UDAI y velar por su oportuno recordatorio.
- e) Organizar y coordinar las audiencias, atenciones, reuniones y concertar citas de la UDAI.
- f) Transcribir memorandos, oficios, informes, etc., de acuerdo a las instrucciones de los funcionarios de la Unidad de Auditoría Interna que así lo requieran.
- g) Organizar y mantener actualizado el archivo y/o el software de registro de documentos de la UDAI.
- h) Coordinación y participación en las reuniones para la programación y organización de las actividades de la oficina.
- i) Velar por el oportuno requerimiento de los materiales de oficina, así como por el uso racional de los mismos.
- j) Preparar y ordenar la documentación para reuniones de trabajo de la oficina.
- k) Organizar el control y seguimiento de los expedientes elaborados por la oficina, preparando periódicamente los informes de situación.
- l) Mantener actualizado el control de los bienes asignados a la Unidad de Auditoría Interna.
- m) Las demás que le asigne el Director de la UDAI.

## **5.7 PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA**

Toda actividad productiva, y en general en toda actividad que realiza el hombre, que involucra la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, debe efectuarse bajo una planificación sistemática y racional orientada hacia la consecución de objetivos y metas bien definidos que conlleven, asimismo, a la utilización de esos recursos en forma económica.

La actividad de la Auditoría Interna, con mayor razón, debe ser planificada para cumplir con sus objetivos en forma oportuna y adecuada, para utilizar los recursos disponibles para este efecto, en forma concordante con los beneficios que persigue la organización a la que pertenece.

La Norma 2.1 de las Normas de Auditoría Gubernamental (Interna y Externa), establece: “Las Unidades de Auditoría Interna de las dependencias Gubernamentales, para cada ejercicio fiscal, deben elaborar el Plan anual de Auditoría Interna y con la aprobación de las autoridades superiores de sus respectivas entidades y enviar una copia a la Contraloría General de Cuentas, a más tardar el 15 de Enero de cada año”. (13)

El Plan Anual de Auditoría Interna –PAA- es el documento que describe la estrategia general del trabajo que desarrollan las UDAIs para evaluar las operaciones, procesos, actividades y resultados de las entidades. El Plan debe ser elaborado de acuerdo a los objetivos, políticas y prioridades institucionales, con base a los lineamientos y metodología establecidos por la Contraloría General de Cuentas.

Los lineamientos y metodología establecidos por la Contraloría General de Cuentas para elaborar el Plan Anual de Auditoría Interna –PAA-, se resumen en los siguientes pasos:

### **Primer Paso:**

- ✓ Entendimiento de la Función de Auditoría Interna
- ✓ Familiarización General con la Entidad

- ✓ Conocimiento de las Normas de Auditoría y Control Interno Gubernamental

**Segundo Paso:**

Familiarización con la entidad y conocimiento de:

- ✓ Las políticas de gobierno
- ✓ Las políticas sectoriales
- ✓ Las políticas institucionales

**Tercer Paso:**

Conocimiento del proceso presupuestario: Planificación, Programación y Presupuestación.

**Cuarto Paso:**

Análisis de los Estados Financieros: Balance General y Estado de Resultados, cuando es aplicable.

**Quinto Paso:**

- ✓ Obtención y análisis de información presupuestaria y financiera del sistema SICOIN
- ✓ Generar reportes del SICOIN WEB
- ✓ Análisis y selección de programas y áreas a auditar

**Sexto Paso:**

Otras Actividades:

- ✓ Evaluación de la UDAF y sus procesos
- ✓ Evaluación de los fondos rotativos autorizados
- ✓ Evaluación de contrataciones

- ✓ Evaluación de Recursos Humanos
- ✓ Evaluaciones de Almacén
- ✓ Evaluaciones de Viáticos
- ✓ Evaluaciones de inventario de bienes fijos, etc.

**Séptimo Paso:**

Evaluación de la capacidad técnica y de operación de la UDAI:

- ✓ Recursos Humanos: Suficiente e Idóneo
- ✓ Recursos Tecnológicos: accesibles y actualizados
- ✓ Recursos Financieros: oportunos y suficientes
- ✓ Recursos Materiales: adecuados y suficientes

A continuación se presenta el Proyecto del Plan Anual de Auditoría Interna –PAA- para la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, elaborado en base a los lineamientos y metodología establecidos por la Contraloría General de Cuentas.



**SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
– SENACYT –**

**PROYECTO DEL  
PLAN ANUAL DE AUDTIORÍA INTERNA –PAA-  
AÑO 200\_**

**Guatemala, \_\_\_\_\_ de 200\_**

## **CONTENIDO**

1. Objetivo General
2. Objetivos Específicos
3. Metas
4. Políticas
5. Estrategias
6. Tipos de Auditorías
7. Áreas a Auditar
8. Cronograma de Actividades
9. Registro de Ejecución del PAA
10. Presentación de los Informes de Auditoría Interna
11. Seguimiento de Recomendaciones
12. Aprobación del Plan Anual de Auditoría Interna

**SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA –SENACYT-**

**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA –UDAI-**

**PLAN ANUAL DE AUDITORÍA INTERNA –PAA-**

**AÑO 200 \_**

**1. OBJETIVO GENERAL**

Prever las actividades que la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT- debe realizar durante el año para cumplir su función, según el marco conceptual de las Normas de Auditoría para el sector gubernamental y leyes aplicables y apoyar a la entidad a cumplir sus objetivos y metas con eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

**2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Evaluar la calidad de las operaciones, programas, proyectos y procesos que constituyen las actividades de la SENACYT.
- Evaluar la razonabilidad, oportunidad y confiabilidad de la información operativa, administrativa y financiera, y su adecuada utilización por los diferentes usuarios en el proceso de toma de decisiones.
- Evaluar el cumplimiento de leyes, normas, regulaciones, políticas y procedimientos aplicables a la SENACYT.
- Evaluar la protección y salvaguarda de los bienes y recursos de la entidad.

### **3. METAS**

De acuerdo con las políticas y estrategias establecidas para el presente año, la UDAI espera alcanzar las siguientes metas específicas:

- Realizar un mínimo de 10 auditorías en el año.
- Evaluar un mínimo de veinte programas, proyectos, procesos, etc. que conforman las actividades sustantivas de la SENACYT.
- Examinar por lo menos el 50% del presupuesto institucional asignado.

### **4. POLÍTICAS**

- Las funciones de la UDAI se fundamentan en el ejercicio del control interno posterior, como una acción preventiva que ayude a detectar y controlar los riesgos existentes, para evitar pérdida, deterioro o corrupción.
- Sin descuidar las actividades de apoyo, se dará prioridad de las actividades sustantivas de la SENACYT, en base al reconocimiento del criterio de importancia relativa, y riesgo implícito en las operaciones.
- El ejercicio de la función de la UDAI estará enfocado a la auditoría de gestión e integral, mediante la aplicación de normas de auditoría interna gubernamental, técnicas y procedimientos necesarios para formarse un criterio imparcial, objetivo e independiente, a fin de proponer las medidas correctivas que coadyuven a que la SENACYT cumpla con los objetivos y metas propuestas en el Plan Operativo Anual.
- Las actividades de la UDAI abarcará todas las operaciones de la SENACYT, es decir, el examen y evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de todas las unidades administrativas, sus sistemas, procesos y los controles a ellos incorporados, así como los resultados obtenidos, en relación a las políticas, planes y programas institucionales, y el presupuesto respectivo.

- El control de calidad que se ejercerá en todo el proceso de las auditorías para garantizar el cumplimiento oportuno y adecuado de la metodología de la auditoría interna y de los procedimientos específicos definidos en los programas de auditoría.

## **5. ESTRATEGIAS**

- Desarrollar un Plan de Profesionalización del personal de la UDAI que incluya, además de la capacitación técnica del personal actual, la contratación de personal con suficiente conocimiento, habilidades, experiencia y calificaciones profesionales, para satisfacer los requerimientos del ejercicio profesional de la auditoría interna.
- Distribución racional de los recursos de la UDAI, especialmente el recurso humano, en tres áreas de auditoría, a saber: Auditoría Financiera, Auditoría de Gestión y Auditorías Especiales.
- La selección de las actividades a evaluar se basará en el 20% de actividades que concentran el 80% de los recursos presupuestarios asignados a la Secretaría, en su conjunto.
- Para asegurar la calidad de las auditorías a realizar se implementará y fortalecerá la supervisión en todas las etapas de la auditoría, actividad que estará a cargo del Director de la Unidad de Auditoría Interna.
- Se mantendrá una comunicación constante con las autoridades superiores, para informarle de los resultados obtenidos en las auditorías, así como del grado de avance en la realización del Plan Anual de Auditoría –PAA-.

## **6. TIPOS DE AUDITORÍA**

De acuerdo a la naturaleza de la entidad y a los objetivos de control que se pretendan alcanzar para este año, el presente Plan contempla la realización de los siguientes tipos de auditoría:

**Auditoría Financiera:** Es la auditoría que evalúa la información financiero y la liquidación del presupuesto, con el fin de dar una opinión profesional independiente sobre la razonabilidad del contenido de los mismos, incluyendo la revisión de la evidencia que sustenta la veracidad de los mismos.

**Auditoría de Gestión:** Es la auditoría que evalúa el proceso administrativo y operacional, con el fin de determinar si la organización, funciones, sistemas integrados y procedimientos diseñados para el control de las operaciones, se ajustan a las necesidades institucionales y técnicas, para promover la eficiencia, efectividad y economía en la conducción de las operaciones, y en el logro de los resultados, así como el impacto de los mismos en la comunidad.

**Exámenes Especiales:** Se refiere a la evaluación de aspectos limitados a un rubro o cuenta de los estados financieros, así como cualquier actividad operacional, financiera o de otra índole, que tengan relación con irregularidades sobre los recursos del Estado, para establecer las causas, montos y promover acciones correctivas para la recuperación y sanción correspondiente.

## **7. ÁREAS A AUDITAR**

- Financiera: Presupuesto de Egresos, Informes Financieros, Tesorería y Fondos Rotatorios.
- Administrativa: Administración de recurso humano, Proceso de contratación de bienes y servicios, Prestación de servicios, Almacenes, Inventarios y otros.
- Tecnología de la Información: Evaluación de la operación y funcionamiento de los sistemas informáticos, tales como SICOIN WEB y otros aprobados por la CGC.
- Técnica: Verificar el cumplimiento de las normas técnicas en los procesos productivos, en las diferentes fases (Planeación, organización, dirección, ejecución y control) y los resultados obtenidos.

## 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**SECRETARÍA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA  
CRONOGRAMA DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA 2007**

Id.	Actividad	Objetivo de la Actividad	Comienzo	Fin	Duración	2007												
						Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Evaluación de la UDAF 1.1 Organización 1.2 Funciones Operativas 1.3 Políticas, Normas, Leyes, etc. 1.4 Interrelación UDAF -UDAI	Determinar si la organización y funciones que realiza la UDAF garantizan el cumplimiento de políticas y normas para apoyar con eficacia y eficiencia la gestión administrativa y financiera de la SENACYT.	01/01/2007	28/02/2007	43d													
2	Auditoría al Fondo Rotativo 2.1 Fondo Rotativo Institucional 2.2 Fondos Rotativos Internos 2.3 Fondos Rotativos Especiales 2.4 Cajas Chicas	Comprobar si la entidad ha adoptado procedimientos de control que garanticen el uso correcto y la salvaguarda de los fondos asignados.	01/03/2007	30/03/2007	22d													
3	Auditoría a Proyectos financiados a través del Fondo de Apoyo a la Ciencia y Tecnología -FACYT-	Verificar el cumplimiento con las normas técnicas conforme a la naturaleza y objetivos de los proyectos	02/04/2007	31/05/2007	44d													
4	Auditoría a Proyectos financiados a través del Fondo para el Desarrollo Científico y Tecnológico -FODECYT-	Idem.	01/06/2007	31/07/2007	43d													
5	Auditoría a otros Proyectos FONACYT 5.1 MULTICYT 5.2 AGROCYT 5.3 FONISAL	Idem.	01/08/2007	31/08/2007	23d													
6	Auditoría a Proyectos financiados a través del Fondo de Apoyo a la Innovación Tecnológica -PROINTEC-	Idem.	03/09/2007	31/10/2007	43d													
7	Auditoría al Área Administrativa: Administración de recurso humano, Proceso de contratación de bienes y servicios, Almacenes, Inventarios y otros.	Comprobar que los procedimientos utilizados son los autorizados y cumplen con las leyes, reglamentos, políticas establecidas.	01/11/2007	31/12/2007	43d													
8	Seguimiento a las recomendaciones de auditoría emitidos por: 8.1 Contraloría General de Cuentas 8.2 Unidad de Auditoría Interna -UDAI 8.3 Auditores Externos	Verificar que las acciones correctivas que han sido acordadas con la Administración fueron efectivamente implementadas.	01/01/2007	31/12/2007	261d													

## **9. REGISTRO DE EJECUCIÓN DEL PAA**

La Unidad de Auditoría Interna –UDAI- preparará mensualmente un informe donde se evaluará el avance del Plan Anual de Auditoría Interna, del cual debe enviarse una copia a la Dirección de Calidad del Gasto de la Contraloría General de Cuentas.

## **10. PRESENTACIÓN DE LOS INFORMES DE AUDITORÍA INTERNA**

La elaboración y presentación de los informes de auditoría será dentro de los cinco días de haber finalizado el trabajo asignado a los auditores. En el mismo plazo debe enviarse copia de cada informe a la Contraloría General de Cuentas.

## **11. SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**

En el presente Plan Anual de Auditoría Interna se ha contemplado la programación del tiempo y recursos que se destinarán a verificar e informar sobre el cumplimiento de las recomendaciones derivadas de los informes de auditoría de la UDAI y de la CGC.

## **12. APROBACIÓN DEL PLAN ANUAL DE AUDITORÍA**

<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Firma y Sello</b>	<b>Fecha</b>
Elaborado Por:	Director Unidad de Auditoría Interna –DAI-		
Aprobado Por:	Secretario(a) Nacional de Ciencia y Tecnología		

**Nota:** El PAA debidamente aprobado por la autoridad superior debe enviarse a la Dirección de Calidad del Gasto de la CGC, a más tardar el 15 de enero de cada año.



## **5.8 UTILIZACIÓN DEL MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL**

La Contraloría General de Cuentas, en cumplimiento de las disposiciones legales establecidas en el Decreto 31-2002 y su reglamento, ha elaborado el Manual de Auditoría Interna Gubernamental, el cual vino a llenar un vacío técnico, ya que un documento de esta naturaleza es vital para guiar a los auditores de las Unidades de Auditoría Interna de las instituciones del sector público a ejercer un trabajo profesional, apegado a las Normas de Auditoría Interna Gubernamental, emitidas también por la Contraloría General de Cuentas.

La aplicación del manual permite ejercer un control de calidad en los trabajos realizados, ya que regula la ejecución de las diferentes fases del proceso de toda auditoría, que son: a) planificación, b) ejecución y c) comunicación de resultados, cada una de estas fases se haya desglosada en actividades específicas que deben cumplir los auditores para realizar satisfactoriamente cualquier tipo de trabajo.

Asimismo, dicho manual facilita y apoya la función directriz de las autoridades superiores de las instituciones, al definir la metodología y los procedimientos técnicos que deben observar los auditores internos, para que el resultado de su trabajo se convierta en opciones viables para mejorar sus resultados operacionales (objetivos y metas), bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, equidad y transparencia, de acuerdo con la misión y visión institucional que guía sus programas de trabajo.

En términos generales, el Manual de Auditoría Interna Gubernamental tiene los siguientes objetivos:

- Establecer los criterios, metodología y procesos de la auditoría que le corresponde efectuar a las Unidades de Auditoría Interna del sector público no financiero, en el ejercicio de su función fiscalizadora, la cual deben realizar con base en la normativa técnica que emita la Contraloría General de Cuentas, según lo dispone el artículo 6 del Decreto 31-2002 del Congreso de la República.

- Uniformar el trabajo de los auditores internos gubernamentales y promover un mayor grado de eficiencia, efectividad y economía en el desarrollo de la auditoría interna gubernamental en su conjunto.
- Aplicar las Normas de Auditoría Interna Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas, y aquella otra normatividad que sea pertinente para el ejercicio de la auditoría interna gubernamental.
- Servir de base para los programas de capacitación dirigidos a los auditores internos miembros de las Unidades de Auditoría Interna de los Organismos del Estado, entidades autónomas y descentralizadas, las municipalidades y sus empresas, y demás instituciones que conforman el sector público no financiero.

La utilización del Manual de Auditoría Interna Gubernamental es obligatoria para toda Unidad de Auditoría Interna –UDAI- que funcione en cualquier entidad del sector público no financiero. Por lo tanto, la UDAI de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología –SENACYT-, debe observar cuidadosamente los lineamientos establecidos en dicho manual para la planeación, ejecución y comunicación de los resultados de todo trabajo asignado, en cumplimiento con su función de evaluar permanentemente todo el ámbito operacional de la SENACYT, que incluye: los sistemas, procesos, y actividades, para darle sostenibilidad a los sistemas de control interno adoptados, agregando valor en cada uno de los trabajos realizados, por medio de recomendaciones prácticas, técnicas y viables, de acuerdo a las circunstancias.

## CONCLUSIONES

Después de haber desarrollado, en los cinco capítulos, el tema del presente trabajo de tesis denominado “Organización de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI- en una Secretaría de Estado del Gobierno de Guatemala conforme a Normas de Auditoría Gubernamental”, se presentan las siguientes conclusiones:

1. La hipótesis formulada en el Plan de Investigación se confirmó plenamente, ya que las Normas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General de Cuentas, analizadas en el Capítulo IV, constituyen los estándares que definen la práctica profesional de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, de todos los organismos, instituciones y entidades del Estado, pertenecientes al sector público no financiero de Guatemala.

Las Normas de Auditoría Gubernamental constituyen la base conceptual que fija los lineamientos técnicos y metodológicos de la auditoría gubernamental, porque ayudan a desarrollar adecuadamente un proceso de auditoría con las características técnicas actualizadas y el nivel de calidad requerido por los avances de la profesión. Constituyen un medio técnico para fortalecer y estandarizar el ejercicio profesional del auditor gubernamental y permiten la evaluación del desarrollo y resultado de su trabajo.

Las Normas de Auditoría Gubernamental son de cumplimiento obligatorio por parte de los auditores que ejecutan auditorías de carácter interno y externo en todas las entidades del sector público guatemalteco; asimismo, son de observancia general para las firmas privadas de auditoría, profesionales y especialistas de otras disciplinas que participen en el proceso de la auditoría gubernamental.

2. La Contraloría General de Cuentas, al establecer el Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental, ha adoptado la definición de control interno, en concordancia con la definición contenida en el Informe COSO I (*Committee of Sponsoring Organizations*), que como se explicó en el Capítulo II, constituyó, en su momento, el

marco conceptual común que satisfacía las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

El informe denominado Enterprise Risk Management - Integrated Framework, también conocido como Informe COSO II – ERM, contiene el marco global para la administración integral de riesgos. Este informe incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza al informe Internal Control – Integrated Framework (COSO I), sino más bien lo complementa.

3. La Auditoría Interna ha evolucionado para satisfacer las crecientes y cada vez más complejas necesidades de organizaciones de negocios, gubernamentales y no lucrativas. En efecto, las funciones de la Auditoría Interna ya no comprenden sólo los controles tradicionales o la preocupación clásica por la fiabilidad y exactitud de la información estrictamente contable y centrada en el análisis de los registros de las transacciones a fin de detectar errores e irregularidades. El nuevo enfoque requiere que la Auditoría Interna, además de evaluar la eficacia de los sistemas de control interno, se involucre en otros aspectos como la evaluación y verificación del cumplimiento de los objetivos y metas, así como de las políticas aprobadas por la alta dirección, el control de la ejecución de los planes estratégicos, el cumplimiento de los procedimientos operativos y la efectividad de los sistemas de prevención de riesgos.

En el sector gubernamental, la Auditoría Interna constituye uno de los componentes del Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG-, cuyo Órgano Rector es la Contraloría General de Cuentas.

4. La Unidad de Auditoría Interna –UDAI- es una unidad técnica de apoyo al más alto nivel, que debe funcionar en todo ente público, para evaluar en forma permanente el control interno y la funcionalidad de los sistemas administrativos, financieros y operativos de la institución a la que pertenece. Actúa como asesor gerencial en todos los campos de la institución, basado en los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que las instituciones públicas realizan la

ejecución, control e información de sus actividades, y, como producto de lo cual, proporciona recomendaciones para la actualización y mejoramiento de la organización y los sistemas en funcionamiento.

5. En el proceso de organización de una Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, se deben considerar ciertos pasos que se consideran fundamentales: la correcta definición y asignación de sus funciones, así como la definición por escrito del propósito, autoridad y responsabilidad de la UDAI, y su correcta ubicación en la estructura organizativa de la entidad; definir el número y los perfiles idóneos del personal y las correspondientes descripciones de puestos; y, por supuesto, la preparación y aprobación de un Plan Anual de Auditoría Interna.
6. En los casos en que ya existe una Unidad o Departamento de Auditoría Interna, y lo que se requiere es reorientar técnicamente el enfoque del trabajo que realiza, generalmente será necesario identificar aquellas funciones incompatibles con la Auditoría Interna que esté realizando y que le restan independencia y objetividad, y proceder a reasignarlas a otros empleados, unidades o departamentos de la institución.

Para la identificación de las funciones incompatibles no basta con revisar las Descripciones de Puestos del personal de la UDAI, ya que es posible que en dicho documento no se encuentren expresamente asignadas funciones de ese tipo, sino que se requiere adicionalmente de la observación, entrevistas y del análisis detallado de las operaciones y procesos, para lograr detectar las actividades o tareas que, ya sea por iniciativa propia o acatando instrucciones superiores, realiza habitualmente el personal de la UDAI y que no le corresponde realizar, por tratarse de procedimientos de control previo o de control concurrente, cuya ejecución corresponde a la administración.

## RECOMENDACIONES

Con fundamento en la investigación realizada y a las conclusiones expuestas en este trabajo, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Los profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, especialmente quienes ejercen una función de auditoría interna, sea en organizaciones de negocios, en instituciones gubernamentales o en entidades no lucrativas, deben esforzarse por perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación continua en el campo de la Auditoría Interna. Es primordial el estudio de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por instituciones nacionales o internacionales dedicadas al desarrollo profesional de los auditores internos, en forma individual y de la profesión de Auditoría Interna.

Asimismo, el director del departamento de auditoría interna deberá desarrollar un programa vigoroso de capacitación y entrenamiento, no sólo para el personal de nuevo ingreso, sino también para mantener actualizado a su equipo actual. Debido a la importancia que reviste la capacitación y el entrenamiento, sus objetivos deben incorporarse a los propios objetivos del departamento y, por tanto, el programa de capacitación y entrenamiento deberá formar parte de su Plan Anual de Trabajo.

2. Con el propósito de reducir la brecha existente entre la práctica profesional de la Auditoría Interna y la forma tradicional en que realizan sus funciones las Unidades de Auditoría Interna de las distintas entidades de gobierno, la Contraloría General de Cuentas –CGC-, en su papel de Órgano Rector del Sistema de Auditoría Gubernamental –SAG-, debe elaborar un Plan de Capacitación dirigido a las Máximas Autoridades y a los Directores de las Unidades de Auditoría Interna de todas las instituciones públicas que integran el sector no financiero, en el cual se analice el Marco Conceptual del Sistema de Auditoría Gubernamental, las Normas de Auditoría Gubernamental (Externa e Interna) y demás normativas emitidas por la Contraloría General de Cuentas, cuya observancia es obligatoria; así como también los

lineamientos para la organización e implementación de la Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, con base a dichas normativas.

Es importante que como producto de dicha actividad, se acuerde con las autoridades responsables de cada ente público, un plazo razonable para que cada institución implemente las mejoras que consideren necesarias.

3. Sobre la base del Plan de Capacitación mencionado en la recomendación anterior, la Contraloría General de Cuentas debe ejecutar un plan exhaustivo de visitas a todas las instituciones públicas, con el objetivo de evaluar el desempeño de las Unidades de Auditoría Interna, para asegurarse que su organización, estructura y plan de trabajo, garantizan el adecuado y eficaz desempeño de sus funciones, en apego a las Normas de Auditoría Gubernamental.

El efecto multiplicador del trabajo de las UDAI será de beneficio para alcanzar en forma eficiente y económica, los objetivos previstos por la auditoría gubernamental, ya que se podrá cubrir en menos tiempo un mayor número de entidades auditadas, lo cual promovería una mayor transparencia y contribuiría en la lucha contra la corrupción, al evaluar en forma coordinada los resultados obtenidos por las instituciones públicas en la ejecución de sus programas y demás actividades sustantivas.

4. El Despacho Superior de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología – SENACYT-, en base a los elementos analizados en el Capítulo V, Caso Práctico, del presente trabajo de tesis, debe revisar la organización actual de su Unidad de Auditoría Interna –UDAI-, con el propósito de identificar las áreas que son susceptibles de mejora y asignar los recursos humanos, físicos y financieros que sean necesarios para que dicha unidad desarrolle sus funciones en forma profesional, y se constituya en un verdadero asesor gerencial a través de exámenes, análisis y recomendaciones que tiendan a agregar valor y mejorar las operaciones de la SENACYT.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Bacon, Charles A. –Manual de Auditoría Interna. –Segunda Edición –México: Editorial UTEHA, 1973. –355 p.
2. Chicas Zea, Mario Humberto. –El Enfoque Moderno de la Auditoría Interna. –Tesis (Licenciado en Contaduría Pública y Auditoría) -Universidad Francisco Marroquín, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Contaduría Pública y Auditoría. – Guatemala, 1995. –100 p.
3. Committee of Sponsoring Organizations. –Informe COSO sobre Control Interno. – Estados Unidos de Norteamérica: 1992
4. Congreso de la República de Guatemala. –Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Decreto Número 73-92.
5. Congreso de la República de Guatemala. –Ley de Promoción del Desarrollo Científico y Tecnológico Nacional, Decreto Número 63-91.
6. Congreso de la República de Guatemala. –Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Decreto Número 31-2002.
7. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. –Reglamento Interno del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Aprobado en reunión del Consejo en Acta No. 02-94, del 6 de septiembre de 1994).
8. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. –Reglamento para el Trámite, Aprobación y Ejecución de Proyectos con Recursos no Reembolsables de las Líneas de Financiamiento FACYT, FODECYT Y MULTICYT: 1996.
9. Constitución Política de la República de Guatemala: 1985.
10. Contraloría General de Cuentas. –Marco Conceptual del Control Interno Gubernamental. –Guatemala, Junio 2006



11. Contraloría General de Cuentas. –Marco Conceptual del Sistema de Auditoría Gubernamental. –Guatemala, Junio 2006.
12. Contraloría General de Cuentas. –Normas Generales de Control Interno Gubernamental. –Guatemala, Junio 2006.
13. Contraloría General de Cuentas. –Normas de Auditoría Gubernamental (Externa e Interna). –Guatemala, Junio 2006.
14. Control Interno – Informe Coso. –www. monografías.com
15. Enciclopedia de la Auditoría. –Segunda edición. –España: Editorial Océano, 2005. – 1315 p.
16. Fonseca Borja, René. –Auditoría Interna. Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. -2ª. ed. –Guatemala, 2004. -596 p.
17. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. –Guías de Auditoría Interna. –VIII ed. –Guatemala, Mayo 2007.
18. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. –Respaldo de las Autoridades Superiores al Nuevo Enfoque de Auditoría Interna (Conferencia por el Lic. Arnoldo Calderón). –Guatemala, septiembre 2007.
19. Presidencia de la República. –Reglamento de la Ley de Promoción del Desarrollo científico y Tecnológico Nacional, Acuerdo Gubernativo No. 34-94.
20. Presidencia de la República. –Reglamento de la Ley de Creación del Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología, Acuerdo Gubernativo Número 109-96.
21. Presidencia de la República. –Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, Acuerdo Gubernativo No. 318-2003.

22. Santillana González, Juan Ramón. –Auditoría Interna Integral: Administrativa, Operacional y Financiera. –2ª. edición. –México: Thomson 2002. –415 p.
23. Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología. –Memoria de Labores 2006. – Guatemala: Enero de 2007. --89 p.
24. The Institute of Internal Auditors (IIA). –Standards for the Professional Practice of Internal Auditing. –United States of America, 2004.
25. USAC, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Departamento de Supervisión de Tesis. –Material de Apoyo para las Pláticas de Orientación para la Elaboración de Tesis, Guatemala, Febrero de 2002.
26. Whittington, O. Ray –Principios de Auditoría / Kurt Pany. –Decimocuarta edición. – México: McGraw- Hill, 2007. –736 p.