

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

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL**

TESIS

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

POR

Roberto Carlos Marroquín Enríquez

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

LICENCIADO

Guatemala Mayo de 2009

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Álvaro 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.	B.C. José Abraham González Lemus

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

ÁREA DE CONTABILIDAD	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
ÁREA DE MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
ÁREA DE AUDITORÍA	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Licda. Esperanza Roldan de Morales
EXAMINADOR	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
EXAMINADOR	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas

Guatemala 30 de septiembre de 2008

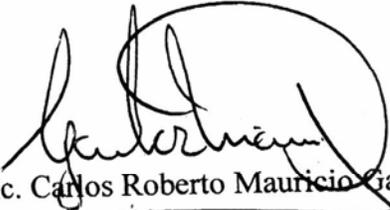
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.21-2007 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Roberto Carlos Marroquín Enríquez, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo presentado por el alumno Marroquín Enríquez reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para catedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,



Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328



Lic. Carlos R. Mauricio García
Contador Público y Auditor, Colegiado No. 4328
48 Avenida "A" 3-37, Zona 11 Molino de las Flores I, Teléfono 2431 3887



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

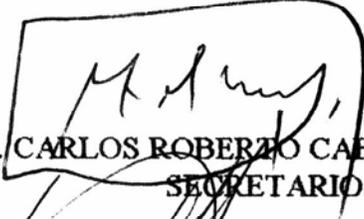
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
SEIS DE FEBRERO DE DOS MIL NUEVE.**

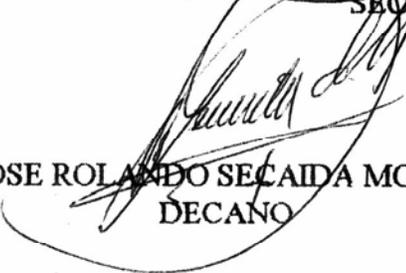
Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.5 del Acta 1-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de enero de 2009, se conoció el Acta AUDITORIA 172-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de septiembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL", que para su graduación profesional presentó el estudiante **ROBERTO CARLOS MARROQUIN ENRIQUEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.




REVISADO

DEDICATORIA

- A Dios:** Gracias Dios mío por estar siempre conmigo, guiándome en la carrera del éxito y colmando de bendición mi vida.
- A mis Padres:** **César Marroquín y Judith Enríquez**, gracias por todos su amor y todos sus consejos, en especial a mi madre que siempre me dio su apoyo sin exigir nada a cambio, más que empeño, esfuerzo y dedicación de mi parte.
- A mi Esposa:** **Raquel**, gracias por tu apoyo incondicional, por tu paciencia y por el amor recibido desinteresadamente de tu parte; este triunfo también es tuyo por ser mi ayuda idónea.
- A mis Hijos:** **Steven, Dallana y Yoselin**, gracias por ser la luz de mis ojos y mi tesoro más preciado, sus vidas le da fortaleza a mi corazón y que este éxito les sirva de motivación.
- A mis Hermanos:** **Marvín, Johán y José**, gracias por estar siempre conmigo brindándome su amor y cariño.
- A mi Familia:** Gracias por su cariño y apoyo.
- A mis Amigos:** Gracias por permitirme ser su amigo.

ÍNDICE GENERAL

<u>TEMA:</u>	<u>PÁGINA:</u>
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	1
1. ORGANISMOS INTERNACIONALES.	1
1.1 ¿Qué es la Cooperación Internacional?	1
1.2 Organización Panamericana de la Salud.	2
1.2.1 ¿Quiénes son?	2
1.2.2 Misión y Mandato.	2
1.2.3 Información General de OPS.	3
1.2.4 Prioridades en Guatemala.	3
1.3 Líneas Prioritarias de Cooperación.	4
1.4 Enlaces y Contrapartes.	6
CAPÍTULO II	7
2. LA AUDITORÍA.	7
2.1 Historia, Origen y Desarrollo de la Auditoría.	7
2.2 Conceptos de Auditoría.	7
2.3 Auditoría y Control de la Empresa.	8
2.4 Auditoría y Contabilidad.	10
2.5 Clases de Auditoría.	10
2.6 La Auditoría Interna.	12
2.6.1 Conceptos de Auditoría Interna.	12
2.6.2 Conceptos de Control Interno.	13
2.6.3 Objetivos de Control Interno.	15

TEMA:**PÁGINA:**

CAPÍTULO III	16
3. NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA.	16
3.1 Normas Sobre Atributos.	17
3.1.1 Propósito, Autoridad y Responsabilidad – Norma 1000.	17
3.1.2 Independencia y Objetividad – Norma 1100.	18
3.1.3 Pericia y Debido Cuidado Profesional – Norma 1200.	18
3.1.4 Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento – Norma 1300.	19
3.2 Normas Sobre Desempeño.	19
3.2.1 Administración de la Actividad de Auditoría Interna – Norma 2000.	19
3.2.2 Naturaleza del Trabajo – Norma 2100.	20
3.2.3 Planificación del Trabajo – Norma 2200.	21
3.2.4 Desempeño del Trabajo – Norma 2300.	23
3.3.5 Comunicación de Resultados – Norma 2400.	23
3.3.6 Supervisión del Progreso – Norma 2500.	24
3.3.7 Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección – Norma 2600.	24
CAPÍTULO IV	25
4. SISTEMA COSO ERM – GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.	25
4.1 Sistema COSO ERM – Gestión de Riesgos Corporativos.	26
4.2 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.	29
4.3 Relación entre Objetivos y Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.	31
4.4 Eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos.	33
4.5 Limitaciones de la Gestión de Riesgos Corporativos.	33

TEMA:**PÁGINA:**

4.6	Roles y Responsabilidad de la Gestión de Riesgos Corporativos.	34
4.7	Componentes Claves del Sistema COSO ERM.	35

CAPÍTULO V 37**5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL. 37**

5.1	Antecedentes del Organismo.	37
5.1.1	Función o Gestión del Organismo.	38
5.2	Fuentes de Estudio del Organismo.	38
5.3	Problemas Detectados en el Organismo.	39
5.4	Carta de Presentación de la Propuesta.	40
5.4.1	Propuesta del Departamento de Auditoría Interna.	41
5.5	Carta de Aceptación de la Propuesta.	45
5.6	Departamento de Auditoría Interna.	46
5.6.1	Estructura del Organigrama, Incorporando el Departamento de Auditoría Interna.	46
5.6.2	Planeación del Departamento de Auditoría Interna.	48
5.6.3	Planeación del Trabajo de Auditoría Interna por Unidades Administrativas.	49
5.6.4	Índice de Marcas de Auditoría en Papeles de Trabajo.	50
5.6.5	Planeación de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.	51
5.6.5.1	Descripción de Actividades de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.	52
5.6.5.2	Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.	57
5.6.5.3	Programa de Auditoría para la Unidad de Presupuesto y Finanzas.	58

TEMA:**PÁGINA:**

5.6.5.4	Hallazgos en los Procesos de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.	65
5.6.6	Planeación de la Unidad de Contratos y Viajes.	73
5.6.6.1	Descripción de Actividades de la Unidad de Contratos y Viajes.	74
5.6.6.2	Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Contratos y Viajes.	75
5.6.6.3	Programa de Auditoría para la Unidad de Contratos y Viajes.	76
5.6.6.4	Hallazgos en los Procesos de la Unidad de Contratos y Viajes.	77
5.6.7	Planeación de la Unidad de Compras y Suministros.	79
5.6.7.1	Descripción de Actividades de la Unidad de Compras y Suministros.	80
5.6.7.2	Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Compras y Suministros.	82
5.6.7.3	Programa de Auditoría para la Unidad de Compras y Suministros.	83
5.6.7.4	Hallazgos en los Procesos de la Unidad de Compras y Suministros.	84
5.6.8	Planeación de la Unidad de Servicios Generales.	85
5.6.8.1	Descripción de Actividades de la Unidad de Servicios Generales.	86
5.6.8.2	Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Servicios Generales.	88
5.6.8.3	Programa de Auditoría para la Unidad de Servicios Generales.	89
5.6.8.4	Hallazgos en los Procesos de la Unidad de Servicios Generales.	90

<u>TEMA:</u>	<u>PÁGINA:</u>
5.7 Misión del Departamento de Auditoría Interna.	93
5.8 Visión del Departamento de Auditoría Interna.	93
5.9 Gestión de Riesgos Corporativos.	93
5.9.1 Identificación de Riesgos.	94
5.9.2 Clasificación de Riesgos.	94
5.9.2.1 Evaluación.	94
5.9.2.2 Mapa de los Riesgos.	97
5.9.2.3 Plan de Acción.	100
5.9.2.4 Responsables.	100
5.9.2.5 Estándares.	101
5.9.2.6 Controles.	101
5.9.3 Programas de Aseguramiento de Calidad.	101
5.9.4 Metodología de la Gestión de Riesgos Corporativos basada en el Sistema COSO ERM.	104
5.10 Informe de Auditoría.	106
 CONCLUSIONES.	 109
 RECOMENDACIONES.	 110
 BIBLIOGRAFÍA.	 111
 ANEXO 1.	 113

INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta la tesis “Propuesta de Creación de un Departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional”. Siempre ha sido importante que los controles internos utilizados por las empresas funcionen de manera correcta y la mejor forma es que estos sean evaluados periódica y eficazmente por un Contador Público y Auditor.

Se presentarán las deficiencias que existen en los procesos administrativos de los organismos internacionales, sus causas, riesgos e implicaciones, y se harán recomendaciones respectivas para cada hallazgo. Se hacen comentarios sobre los riesgos que podrían ocurrir si los procesos no son evaluados y monitoreados constantemente por el departamento de Auditoría Interna.

El objetivo de la presente investigación es confirmar o negar a base de datos y hechos la hipótesis originalmente establecida en el respectivo plan de investigación. Se inicia con la definición de lo que es un Organismo Internacional, posteriormente se hace una breve definición de las funciones, misión, prioridades, líneas prioritarias de cooperación, enlaces y contrapartes de un Organismo Internacional que funciona en Guatemala, todo esto detallado en el Capítulo I.

El Capítulo II, consta de la historia, origen y desarrollo en de la Auditoría, se muestran conceptos y clases de Auditorías. Se da especial importancia al tema de Auditoría Interna, que es de lo que trata el trabajo de tesis planteado; proporcionando conceptos de Auditoría Interna, clases de Control Interno y sus objetivos, también se incorporan comentarios personales enfocados en el tema.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna son parte fundamental para la creación del departamento de Auditoría Interna en organizaciones con o sin fines de lucro. Haremos un análisis, proporcionando conceptos, comentarios personales y generales de lo que dicen las normas. Todo esto se mostrará en el Capítulo III.

En el Capítulo IV, se hace un resumen e interpretación del Sistema COSO ERM - Gestión de Riesgos Corporativos; el cual es un instrumento importante de Auditoría Interna; utilizado en la actualidad y que definitivamente nos sirve como herramienta esencial para realizar una propuesta de creación de un departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional.

Por último en el Capítulo V se encuentra la propuesta de creación de un departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional, la cual se inicia con una entrevista entre el Consejo de Administración con un profesional de la Auditoría, para solicitarle la el diseño para crear un departamento de Auditoría Interna la cual inicia con la elaboración de la estructura organizativa del organismo con el agregado del departamento y los recursos necesarios para su creación, se hace una planeación del departamento identificando las unidades administrativas más relevantes e importantes, luego se realiza una planeación específica por unidad, las cuales incluyen papeles de trabajo de descripción de funciones, conocimiento del control interno, programas de trabajo y por último los de hallazgos, implicaciones, riesgos y consecuencias con el agregado de la relación costo-beneficio, así como las recomendaciones. Luego se menciona la importancia y beneficios que se esperan lograr con la implementación del departamento, analizando la relación costo-beneficio de la aceptación de la propuesta, se describen cual va a ser la misión y la visión del departamento. Luego se muestra en forma práctica como llevara a cabo el departamento ya implementado la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría Interna y el sistema COSO-ERM mostrando estándares de procedimientos. Posteriormente se elabora el manual para el departamento de Auditoría Interna. Finalizando con las conclusiones y recomendaciones para este tema.

CAPÍTULO I

1. ORGANISMOS INTERNACIONALES.

1.1 ¿Qué es la Cooperación Internacional?

“La cooperación internacional es un mecanismo de apoyo técnico, financiero y político proporcionado por los países cooperantes, y organismos multilaterales especializados para que Guatemala alcance un desarrollo sostenido y sustentable en los escenarios económico, social, financiero, comercial, administrativo y del medio ambiente, dentro de una democracia participativa. La cooperación internacional se lleva a cabo por medio de instituciones bilaterales o pertenecientes a los países industrializados, con organismos multilaterales (como la Organización de las Naciones Unidas y el Banco Mundial), con capital multinacional gubernamental y con el apoyo de gobiernos de países en desarrollo. La cooperación debe ser congruente con las políticas del gobierno, las relaciones internacionales y la política financiera y fiscal.

Debe entenderse a la Cooperación Internacional como la acción conjunta que se realiza entre los países y entre éstos y los organismos internacionales para apoyar el desarrollo económico y social de la población. También se la conoce como ayuda oficial al desarrollo y es un concepto global que comprende diferentes modalidades concesionales de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo.

La Cooperación Internacional así descrita se entiende como la movilización de recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos para promover el desarrollo internacional”. (17:1)

A continuación, se presenta un ejemplo de lo que es un Organismo Internacional que opera en Guatemala, dando una breve descripción de sus funciones y que tipo de cooperación brinda en el

país, para una mejor comprensión del tema. Esta información es de uso público ya que toda se encuentra en su página de Internet.

1.2 Organización Panamericana de la Salud.

1.2.1 ¿Quiénes son?

“La Organización Panamericana de la Salud –OPS– es un organismo internacional de cooperación técnica en salud pública, integrada por los países del continente americano, con 100 años de experiencia dedicados a mejorar las condiciones de vida de los pueblos en la región. La OPS cumple además las funciones de Oficina Regional para la Organización Mundial de la Salud –OMS– y forma parte del Sistema de las Naciones Unidas y del Sistema Interamericano.

Los Gobiernos Miembros de la OPS son los 35 países de las Américas; Puerto Rico es un Miembro Asociado. Francia, el Reino Unido de los Países Bajos y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte son Estados Participantes y España y Portugal son Estados Observadores”. (10:1)

1.2.2 Misión y Mandato.

“La Misión esencial de la OPS/OMS es cooperar técnicamente con los Países Miembros y estimular la cooperación entre ellos para que, a la vez que conserva un ambiente saludable y avanza hacia el desarrollo humano sostenible, la población de las Américas alcance la salud para todos y por todos”. (10:1)

1.2.3 Información General de OPS.

“La Organización ha ayudado a los países a trabajar juntos en pro de metas comunes y a iniciar empresas multinacionales en salud en América Central, el Caribe, el Cono Sur y la Región Andina. La experiencia ha mostrado beneficios prácticos, tales como la solidaridad que ayudó a América Central después del paso del huracán Mitch y la tormenta Stan.

Además proporciona colaboración técnica en una variedad de campos especializados de la salud pública y organiza los preparativos para situaciones de emergencia y la coordinación del socorro en casos de desastres.

La OPS capacita a los trabajadores de salud de todos los niveles por medio de becas, cursos, seminarios y mediante el fortalecimiento de las instituciones nacionales de capacitación; apoya el uso de las tecnologías avanzadas de comunicación para la información, la promoción de la salud y la educación; y trabaja con periodistas en muchos países.

La Organización reconoce la función del sector privado en la prestación de los servicios y fomenta el diálogo y las alianzas con los ministerios de salud”. (10:2-5)

1.2.4 Prioridades en Guatemala.

“Con el propósito de contribuir con el país en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado y la sociedad en la suscripción del Acuerdo de Paz Firme y Duradera, de las Metas de Desarrollo del Milenio y de las Políticas Nacionales de Salud, la OPS/OMS en Guatemala orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de las capacidades nacionales para consolidar la estrategia de Atención Primaria en Salud.

La Atención Primaria en Salud constituye la estrategia principal del sector salud para que los países alcancen las Metas de Desarrollo del Milenio, reduzcan la pobreza, eliminen la desnutrición aguda y crónica, reduzcan la mortalidad infantil y la mortalidad materna, mediante el acceso universal a servicios básicos integrales de salud, agua segura y disposición sanitaria de excretas y la prevención y control de las enfermedades, con la activa participación de las comunidades organizadas.

En Guatemala, la OPS/OMS coopera con los esfuerzos nacionales para la aplicación de la estrategia nacional de Atención Primaria de Salud, y prioriza como eje fundamental la Seguridad Alimentaria y Nutricional, concebida como el aseguramiento de la disponibilidad y accesibilidad universal de los alimentos básicos, su consumo adecuado y, con especial énfasis, en el mejor aprovechamiento biológico de los mismos por parte de las familias, comunidades y municipios priorizados y más afectados por la pobreza y la exclusión social”.
(10:5-6)

1.3 Líneas Prioritarias de Cooperación.

“Las líneas prioritarias de cooperación de la OPS en Guatemala son:

a) Acceso Universal a Servicios y Tecnologías de Salud:

La OPS coopera para el fortalecimiento de la rectoría del Ministerio de Salud y otros órganos del Estado, en la formulación y ejecución de políticas públicas de protección social de la salud y seguridad social, equitativa y solidaria, y de cobertura nacional.

b) Cooperación Técnica Entre Países e Integración Centroamericana:

Con el mandato de fortalecer el panamericanismo con un espíritu de solidaridad regional, la OPS promueve la cooperación técnica entre países para que los problemas específicos de salud de una nación puedan ser resueltos mediante el apoyo técnico, humano y financiero.

A solicitud de las autoridades del Gobierno de Guatemala, la OPS ha apoyado la formulación y ejecución de proyectos de cooperación técnica entre Guatemala y países como México, Belice, Cuba, Bolivia, Perú, El Salvador, Honduras y Costa Rica, entre otros.

c) Epimiología, Prevención y Control de Problemas Prioritarios en Salud:

Con el objeto de contribuir al desarrollo de las capacidades nacionales para la prevención y control de los problemas prioritarios de salud, transmisibles y no transmisibles, la OPS coopera para el fortalecimiento de las Salas de Situación y de la vigilancia epidemiológica nacional.

d) Salud Ambiental y Desarrollo Sostenible:

La OPS coopera técnicamente con los esfuerzos nacionales y municipales para el desarrollo de la protección ambiental y los servicios de agua potable y saneamiento básico, la evaluación y vigilancia de los riesgos ambientales en salud, la salud integral de los trabajadores, la prevención y control del tabaco y el mejoramiento de la capacidad de respuesta del sistema de salud ante emergencias y desastres.

e) Salud Familiar y Comunitaria:

Con un enfoque de equidad social y de género, la OPS apoya técnicamente las estrategias y planes nacionales referidos a la salud integral de la familia, en las diferentes etapas del ciclo

vital del desarrollo humano. Prioriza temas como: atención integral a la salud de la infancia”.
(10:6-7)

1.4 Enlaces y Contrapartes.

“Los principales enlaces y contrapartes con que cuenta la OPS en Guatemala son:

- El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social –MSPAS–.
- El Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá –INCAP –.
- Sistema de las Naciones Unidas en Guatemala.
- Facultad de Medicina de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- ONG´s.
- Universidades Públicas y Privadas”. (10:8)

CAPÍTULO II

2. LA AUDITORÍA.

2.1 Historia, Origen y Desarrollo de la Auditoría.

“La Auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la Contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo. Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria. Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el titulo del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorias, destacándose entre ellas los consejos Londineses (Inglaterra), y el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia)”. (1:11)

En Guatemala, el futuro para la profesión contable en el sector de Auditoría es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro circulo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

2.2 Conceptos de Auditoría.

“De acuerdo con Normas Internacionales, una auditoría implica desempeñar procedimientos para obtener evidencia de auditoria sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados

financieros, ya sea debida a fraude o error. Al hacer esas evaluaciones del riesgo, el auditor considera el control interno relevante a la preparación y presentación razonable de los estados financieros por la entidad, para diseñar los procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la propiedad de las políticas contables usadas y lo razonable de las estimaciones contables hechas por la administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros”. (8:16)

Este concepto se considera muy importante, prácticamente la Auditoría nos sirve para mostrar y presentar información financiera libre de toda irregularidad, verídica y confiable.

“La Auditoría tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los Estados Financieros, expedientes y demás documentos administrativo-contable presentados por la Dirección, así como sugerir las mejoras administrativo-contables que procedan.”. (5:14)

Desde un punto vista personal se considera el perfil profesional del Contador Público y Auditor colocado en un lugar privilegiado, ya que se le exige y asignan mayores responsabilidades en la detección de irregularidades, además de mejorar la efectividad de la producción de información de mejor calidad por parte de la empresa a los empleados usuarios de los estados contables. Además de estar en constante actualización profesional.

2.3 Auditoría y Control de la Empresa.

“Henri Fayol definía el Control en su obra Administración y General como *la verificación de sí todo ocurre en una empresa conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos.*

El Control requiere la existencia de un objetivo y la aplicación de unas medidas correctivas. Esta ha sido la filosofía del control por objetivos y comúnmente aceptada en la actualidad por las empresas.

Dentro de las formas de Control más utilizadas están:

- a) **Intervención:** Participar en los procesos o procedimientos desempeñados por otros para corroborar información.
- b) **Inspección:** Examen de registros, documentos o activos tangibles.
- c) **Control Interno:** Comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.
- d) **Auditoría Externa:** Examen de los estados financieros, realizado, de acuerdo con ciertas normas, por un profesional cualificado e independiente con el fin de expresar su opinión sobre ellos.
- e) **Auditoría Interna:** Examen de las actividades contables, financieras y de otro tipo, hecho por un servicio interno o independiente, pero dentro de la organización de la empresa, para ayudar a la dirección general”. (5:15-16)

2.4 Auditoría y Contabilidad.

“La Contabilidad tiene como misión la recolección, clasificación, resumen y comunicación de las transacciones económicas y financieras, y de ciertas situaciones cuantificables en tanto afectan a la empresa.

La Auditoría, en cambio, no se preocupa de registrar, resumir, presentar o comunicar; su objetivo fundamental es revisar la forma en la cual las transacciones y situaciones económico-financieras que afectan a la empresa han sido medidas y comunicadas. Asimismo, es tarea de la Auditoría determinar la adecuación y fiabilidad de los sistemas de información y de las políticas y procedimientos operativos existentes en las divisiones o departamentos de la empresa”. (5:16)

Como comentario personal se agrega que la Auditoría utilizará a la Contabilidad como el mecanismo idóneo para realizar la revisión de la empresa. Sin embargo, la Auditoría presenta un juicio completo de la empresa, que abarca, además del aspecto contable y financiero, la forma de dirigir la empresa, la capacidad para crear y lanzar nuevos productos, así como la implantación actual y futura en los mercados; mientras que la Contabilidad solo mostrará el resumen contable financiero, es decir, la situación real de la empresa.

2.5 Clases de Auditoría.

“Se puede resumir la clasificación de la Auditoría así:

- a. La Auditoría se puede clasificar por su modo de ejercicio o por el área de examen.
- b. Por el modo de ejercicio se clasifica en Auditoría Externa y Auditoría Interna.

- c. La Auditoría Externa es ejercida por un Contador Público independiente, el cual valida la información sujeta a examen ante terceros.
- d. La Auditoría Interna se ejerce por personal vinculado laboralmente y su informe solo circula internamente en la empresa.
- e. La Auditoría de acuerdo al área objeto de examen toma el nombre del sistema de información examinado y puede ser clasificada en:
 - ✓ Auditoría Financiera.
 - ✓ Auditoría Administrativa.
 - ✓ Auditoría Operacional.
 - ✓ Auditoría en Informática.
 - ✓ Auditoría Gubernamental.
 - ✓ Auditoría Social.
 - ✓ Auditoría del Recurso Humano.
 - ✓ Auditoría Forense.
 - ✓ Auditoría Ambiental.
 - ✓ Auditoría Fiscal”. (3:65-66)

Para el desarrollo de nuestro tema Propuesta de Creación de un Departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional, se utilizan conceptos de Auditoría Interna para el desarrollo y comprensión del mismo.

2.6 La Auditoría Interna.

“El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la Auditoría Interna como “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la Dirección”. (9:2)

Como comentario e interpretación personal del párrafo anterior, la Auditoría Interna debe ser implementada dentro de la empresa y está debe brindarle a la Administración asesoría económica, contable, financiera por medio de los controles internos establecidos o por establecer.

2.6.1 Conceptos de Auditoría Interna.

“La Auditoría Interna es un Control de Dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y la necesidad de hacer más rápida y eficaz la función del Auditor Externo.

La Auditoría Interna clásica se ha venido ocupando del sistema de Control Interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficacia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

Este sistema se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero. La Auditoría Interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen y se hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la Dirección”. (5:52-53)

“La Auditoría Interna es la labor de análisis que completa en extensión y profundidad la labor del control de gestión”. (5:15-16)

“La Auditoría Interna es la actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. (12:9)

Como interpretación, el objetivo principal de la Auditoría Interna es ayudar a la Dirección para que cumplan sus funciones y responsabilidades, proporcionándole y brindándole un análisis objetivo, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas.

2.6.2 Conceptos de Control Interno.

“El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el Control Interno”. (6:1)

“El Control Interno es el proceso efectuado por la dirección, la gerencia, y los otros miembros de la organización diseñado para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Protección de activos.

- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos”. (12:15)

En términos generales el Control Interno deberá establecerse previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa y que la función del Control Interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

“En lo que afecta a los elementos básicos de un sistema de Control Interno, el proceso básico de control incluye los siguientes elementos:

- a) Un plan de organización que proporcione una adecuada separación de responsabilidades funcionales.
- b) Un sistema de autorización y procedimientos de registro adecuados para proporcionar un control contable razonable sobre los activos, pasivos, gastos e ingresos.
- c) Procedimientos adecuados a seguir en la ejecución de deberes y funciones en cada uno de los departamentos gerenciales.
- d) Personal en cantidad y calidad suficiente para afrontar las necesidades de la empresa”. (6:53-54)

Desde un punto de vista personal el Control Interno aplicado a un Organismo Internacional debe comprender un plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos y que los registros contables son fiables, que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección.

2.6.3 Objetivos de Control Interno.

“Un sistema de Control Interno tiene varios objetivos como:

- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra el desperdicio.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración”. (6:148)

En base a lo anterior se define que la función del Control Interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas y las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

CAPÍTULO III

3. NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA.

Todo organismo internacional en Guatemala, debe plantearse contar con un departamento de Auditoría Interna eficaz y eficiente, que coadyuve a la Administración a la consecución de sus objetivos. Asimismo, seleccionar un Director de Auditoría Interna, que brinde los instrumentos necesarios y adecuados para coordinar la gestión del presupuesto, gestión de las personas, de los tiempos, delegación de responsabilidades, etc. Para implementar un departamento de Auditoría Interna es importante conocer Normas Internacionales de Auditoría Interna para realizar una implementación adecuada, por eso se harán comentarios personales y darán conceptos generales de lo que dicen las normas y presentar una propuesta para crear un departamento utilizando las herramientas más actualizadas.

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”. (9:1)

El cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Integral es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los Auditores Internos; principalmente porque las actividades de Auditoría Interna ejercidas en las instituciones pueden variar según los propósitos que se persigan.

“El propósito de las Normas es:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna tal como este debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor añadido.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la Auditoría Interna.
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización”. (9:1-2)

“Las Normas están constituidas por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño, y las Normas de Implantación. Las Normas sobre Atributos tratan sobre 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 trabajo”. (9:2)

A continuación se hará una interpretación personal de lo que tratan éstas normas.

3.1 Normas Sobre Atributos.

3.1.1 Propósito, Autoridad y Responsabilidad – Norma 1000.

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de las actividades de Auditoría Interna deberán estar formalmente definidos en un estatuto y estar aprobados por el Consejo, asimismo, todos los servicios de aseguramiento y consultorías.

3.1.2 Independencia y Objetividad – Norma 1100.

La actividad de la Auditoría Interna debe ser independiente, y los Auditores deben cumplir con su trabajo de manera objetiva. El Director del Auditoría debe ser un ejecutivo con alto nivel jerárquico dentro del organismo para que pueda cumplir con sus responsabilidades; las actividades deben estar libres de injerencias al determinar el alcance de Auditoría Interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

Los Auditores Internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y tienen que evitar cualquier conflicto de intereses. También deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables, porque al realizar estas operaciones pierden su independencia y objetividad.

Las funciones llevadas a cabo por el Director de Auditoría Interna deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de Auditoría Interna.

3.1.3 Pericia y Debido Cuidado Profesional – Norma 1200.

Los Auditores Internos deben reunir conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. Si el personal de Auditoría Interna carece de conocimientos y aptitudes; el Director de Auditoría Interna será el responsable de asesorar y asistir a su personal, asimismo, tener suficientes conocimientos para identificar los indicios de fraude.

El Auditor Interno para ejercer un debido cuidado profesional debe considerar lo siguiente:

- El alcance necesario para lograr los objetivos del trabajo.
- La complejidad, materialidad o significatividad de asuntos en los cuales se aplican procesos de aseguramiento.
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- La probabilidad de errores, irregularidades o incumplimientos.
- El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

Los Auditores Internos deberán perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

3.1.4 Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento – Norma 1300.

El Director de Auditoría debe desarrollar un programa de aseguramiento de calidad, este programa debe cubrir todos los aspectos de Auditoría Interna y revisar continuamente su eficacia. Este programa tiene que incluir evaluaciones de calidad internas y externas periódicas y debe ser supervisado continuamente. Debe estar diseñado para ayudar a la actividad de Auditoría Interna para agregar valor y mejorar las operaciones del organismo y proporcionar un aseguramiento que la actividad cumple con las Normas y el Código de Ética.

3.2 Normas Sobre Desempeño.

3.2.1 Administración de la Actividad de Auditoría Interna – Norma 2000.

El Director de Auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de Auditoría Interna para asegurar que agregue valor al organismo, para ello, tiene que establecer un plan basado en riesgos, a fin de determinar prioridades del organismo. Este plan

de trabajo deberá llevarse a cabo al menos una vez al año y se tienen que tomar en cuenta los comentarios de la alta Dirección y del Consejo.

El Director de Auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta Dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. También debe asegurar que los recursos de Auditoría Interna son adecuados, suficientes y efectivamente asignados para que se cumpla el plan aprobado.

Tiene que establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de Auditoría Interna y compartir información, actividades y coordinar actividades con otras fuentes internas y externas de aseguramiento y servicios, para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

El Director de Auditoría tiene que informar periódicamente al Consejo y a la alta Dirección sobre las actividades de Auditoría Interna referidas en el propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan.

3.2.2 Naturaleza del Trabajo – Norma 2100.

Las actividades de Auditoría Interna utilizan un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y contribuir a mejorar los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno.

La Auditoría Interna debe asistir al organismo; identificando y evaluando las exposiciones significativas de riesgos, y contribuir en mejorar los sistemas de gestión de riesgos y control, relacionando estas actividades con:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Protección de Activos.
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

La Auditoría Interna también asiste al organismo en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

Los Auditores Internos deben estudiar si el alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que han sido establecidos son consistentes con los que necesita el organismo; y que estos objetivos estén implantados o desempeñados tal y como fueron planeados.

3.2.3 Planificación del Trabajo – Norma 2200.

Los Auditores Internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, y este tendrá que incluir alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.

Al momento de realizar la planificación del trabajo, los Auditores Internos deben considerar lo siguiente:

- Los objetivos de la actividad que esta siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.

- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a nivel aceptable.
- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

Además los Auditores Internos deben establecer objetivos para cada trabajo y realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión y estos a su vez, deben reflejar los resultados de la evaluación.

Los Auditores Internos también tienen que considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos de trabajo.

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

Los recursos necesarios y adecuados para que se cumplan los objetivos del trabajo deben ser determinados por los Auditores Internos. El personal debe basarse en la evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

Los Auditores Internos deben preparar programas de trabajo que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo tienen que establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste tiene que ser aprobado oportunamente.

3.2.4 Desempeño del Trabajo – Norma 2300.

Los Auditores Internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil; analizar y evaluar las conclusiones y los resultados del trabajo; y registrar suficiente información de manera que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

El Director de Auditoría será el responsable de establecer políticas sobre la custodia y retención del trabajo, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas guías tienen que estar consistentes con las guías del organismo y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos sobre este tema.

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

3.2.5 Comunicación de Resultados – Norma 2400.

Los Auditores Internos deben comunicar los resultados del trabajo. Las comunicaciones tienen que incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

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

Cuando una comunicación final contenga un error u omisión significativa, el Director de Auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

El Director de Auditoría es el encargado de difundir los resultados finales a las partes apropiadas que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración. A menos que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas al organismo, el Director de Auditoría deberá:

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

3.2.6 Supervisión del Progreso – Norma 2500.

El Director de Auditoría establece un proceso de seguimientos, para supervisar y asegurar que las acciones de la administración hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

3.2.7 Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección – Norma 2600.

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

CAPÍTULO IV

4. SISTEMA COSO ERM - GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.

El Sistema COSO ERM - Gestión de Riesgos Corporativos, es un instrumento utilizado en la actualidad y que nos sirve como una herramienta esencial para elaborar una propuesta de creación de un departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional, del cual se harán análisis, resumen e interpretación personal.

Una de las características principales que posee el sistema COSO ERM en la administración corporativa de riesgos, es cada entidad con o sin fines de lucro existe con el fin de crear valor a sus grupos de interés. No obstante todas las organizaciones encaran incertidumbre; el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre esta preparada para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

La incertidumbre proviene tanto del entorno, como de las decisiones dentro de la organización (fuentes internas y externas) y esta se puede presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor. EL sistema COSO ERM busca reducir las amenazas de riesgos, manejar la incertidumbre y explotar las oportunidades.

El valor se maximiza cuando la administración establece estrategias y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar los recursos; eficaz y eficientemente a fin de lograr todos los objetivos de la entidad.

Para este caso que es un organismo sin fines de lucro, se considera importante utilizar el sistema COSO ERM, para estructurar, identificar, evaluar y controlar los riesgos; y poder medirlos, monitorearlos, reportarlos y solucionarlos.

“La gestión de riesgos corporativos, ayuda a la administración a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. Asimismo, permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas”. (13:3-9)

Se concluye entonces que la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino

4.1 Sistema COSO ERM - Gestión de Riesgos Corporativos.

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”. (12:5)

“Los conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos son:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su persona en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.

- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientado al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de aceptarse”. (12:14)

“El sistema COSO ERM busca mejorar la identificación de los riesgos y los procedimientos de análisis de riesgos. El valor es creado por decisiones del Gerente en todas las actividades, desde la definición de estrategias hasta operar el día a día de la empresa.

Este sistema ayuda a agregar valor permitiendo al Gerente manejarse eficazmente con eventos futuros potenciales, que crean incertidumbre y responder con comportamientos que reduzcan la probabilidad de resultados desventajosos e incrementen los beneficios”. (13:8)

En base a lo anterior el sistema COSO ERM provee mayores capacidades para:

- Mejorar las decisiones en respuesta al riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operacionales.
- Mejorar las decisiones en respuesta a los riesgos.
- Identificar y gestionar riesgos cruzados.

Y para realizar estos procesos el sistema COSO ERM tiene que:

- Evaluar los riesgos y darle respuesta.

- Aplicar el sistema a través de toda la empresa.
- Monitorear el comportamiento del sistema ERM.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.

El sistema COSO ERM recoge conceptos claves de la gestión por parte de la entidad donde se aplique. Se centra directamente en la consecución de objetivos establecidos por la entidad y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

“Para la consecución de los objetivos establecidos por el organismo se clasifican dichos objetivos en cuatro categorías:

- **Estrategia:** Objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad y brindándole apoyo.
- **Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de los recursos.
- **Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- **Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Estas categorías-objetivos permiten centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellos. Otra categoría-objetivo utilizada por algunas entidades es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, se espera que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los

objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad; por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución”. (12:20-25)

4.2 Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.

“La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación, se describen estos componentes:

- **Ambiente interno:**

Abarca el talento de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.

- **Establecimiento de objetivos:**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

- **Identificación de eventos:**

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

- **Evaluación de riesgos:**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

- **Respuesta al riesgo:**

La dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

- **Actividades de control:**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

- **Información y comunicación:**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.

- **Supervisión:**

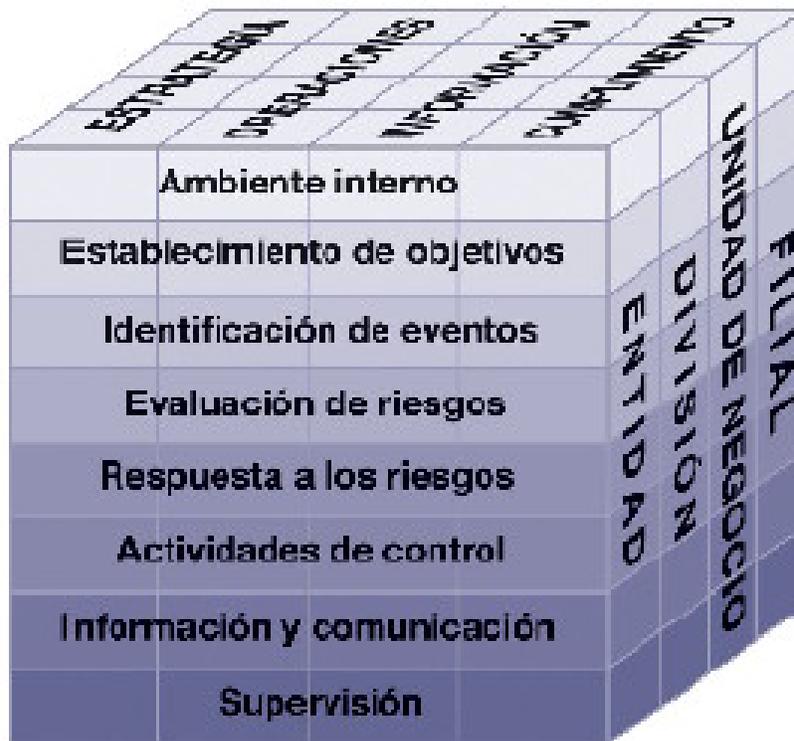
La totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La gestión de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en que casi cualquier componente puede influir en otro”. (12:26-35)

4.3 Relación entre Objetivos y Componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos.

“Existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.

Esta relación se representa con una matriz tridimensional en forma de cubo y se muestra a continuación:



Las cuatro categorías de objetivos - estrategia, operaciones, información y cumplimiento están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado”. (12:41-50)

4.4 Eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos.

“La afirmación de que la gestión de riesgos corporativos de una entidad es eficaz; es un juicio resultante de la evaluación de si los ocho componentes están presentes y funcionan de modo eficaz. Así, estos componentes también son criterios para estimar la eficacia de dicha gestión. Para que estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel de riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determina que la gestión de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que conocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y la normas aplicables.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades. Su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, puede ser menos formal y estructurada. Sin embargo, estas entidades podrían poseer una gestión eficaz de riesgos corporativos, siempre que cada componente esté presente y funcione adecuadamente”. (13:25)

4.5 Limitaciones de la Gestión de Riesgos Corporativos.

“Aunque la gestión de riesgos corporativos proporciona ventajas importantes, también presenta limitaciones. Las limitaciones se derivan de hechos como que el juicio humano puede ser erróneo durante la toma de decisiones, que las decisiones sobre la respuesta al riesgo y el establecimiento de controles necesitan tener en cuenta los costos y beneficios relativos, que pueden darse fallos por error humano, que pueden eludirse los controles

mediante connivencia de dos o más personas y que la dirección puede hacer caso omiso a las decisiones relacionadas con la gestión de riesgos corporativos.

Estas limitaciones impiden que el consejo o la dirección tengan seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad”. (13:31)

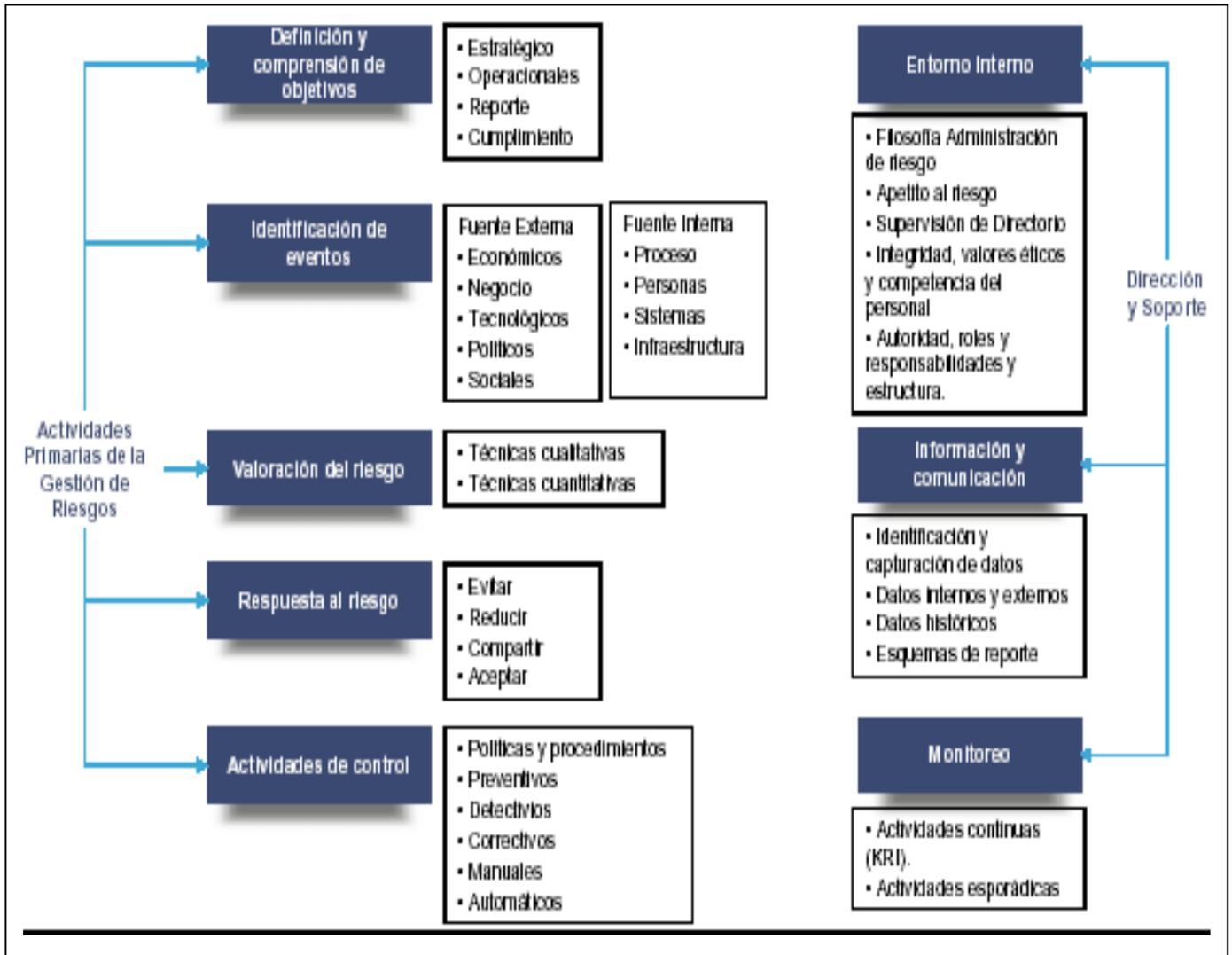
4.6 Roles y Responsabilidad de la Gestión de Riesgos Corporativos.

“Todas las personas que integran una entidad tienen alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es su responsable último y debería asumir su titularidad. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad en conformidad con la tolerancia al riesgo. El director de riesgos, director financiero, auditor interno u otros, desempeñan normalmente responsabilidades claves de apoyo. El restante personal de la entidad es responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices y protocolos establecidos.

El consejo de administración desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos, es consciente del riesgo aceptado por la entidad y está de acuerdo con él. Algunos terceros, como los clientes, proveedores, colaboradores, auditores externos, reguladores y analistas financieros, proporcionan a menudo información útil para el desarrollo de la gestión de riesgos corporativos, aunque no son responsables de su eficacia en la entidad ni forman parte de ella”. (13:45)

4.7 Componentes Claves del Sistema COSO ERM.

“Los componentes claves del Sistema COSO ERM son:



Estos componentes fueron tomados de la bibliografía 13:40”.

En todo Organismo Internacional bien organizado y poder ejercer vigilancia y evaluación del sistema COSO ERM deben hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los principales riesgos que podrían afectar a la organización?
- ¿Existe una definición formal del apetito y filosofía de administración de riesgo? ¿Esta es comunicada y conocida?
- ¿Se tiene una visión y lenguaje integrado de riesgos en todas las unidades de la organización?
- ¿Se tiene un proceso de gestión de riesgo, de acuerdo al apetito y filosofía de administración de riesgo?
- ¿Cómo se identifica, evalúa, comunica y monitorea cada riesgo?
- ¿Entiende el personal de la organización su rol como parte de la gestión de riesgos?
- ¿Quién asegura que el proceso de gestión de riesgo se efectúe correctamente?

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA EN UN ORGANISMO INTERNACIONAL. (CASO PRÁCTICO)

5.1 Antecedentes del Organismo.

El organismo internacional “RX” es una entidad de cooperación técnica en salud pública, integrada por los países del continente americano, con 100 años de experiencia dedicados a mejorar las condiciones de vida de los pueblos en la región. El organismo ha ayudado a los países a trabajar juntos en pro de metas comunes y a iniciar empresas multinacionales en salud en América Central, el Caribe, el Cono Sur y la Región Andina. La experiencia ha mostrado beneficios prácticos, tales como la solidaridad que ayudó a América Central después del paso del huracán Mitch y la tormenta Stan. Los Gobiernos Miembros del organismo, son los 35 países de las Américas; Puerto Rico es un Miembro Asociado. Francia, el Reino Unido de los Países Bajos y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte son Estados Participantes y España y Portugal son Estados Observadores. La Misión esencial es cooperar técnicamente con los Países Miembros y estimular la cooperación entre ellos para que, a la vez que conserva un ambiente saludable y avanza hacia el desarrollo humano sostenible, la población de las Américas alcance la salud para todos y por todos. La Constitución de “RX” define como finalidad del organismo *alcanzar para todos los pueblos el grado más alto posible de salud*. Para lograrlo “RX” actúa como autoridad directiva, coordinadora y normativa en asuntos de sanidad internacional.

5.1.1 Función o Gestión Principal del Organismo.

Con el propósito de contribuir con el país en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado y la sociedad en la suscripción del Acuerdo de Paz Firme y Duradera, de las Metas de Desarrollo del Milenio y de las Políticas Nacionales de Salud, la OPS/OMS en Guatemala orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de las capacidades nacionales para consolidar la estrategia de Atención Primaria en Salud.

La estrategia fue concebida durante la Conferencia internacional de ALMA ATA, como la *clave* para alcanzar la meta de *Salud para Todos*, conforme a un espíritu de justicia social que promueve la cooperación entre países y la movilización y coordinación de la cooperación internacional en función de las prioridades nacionales en salud.

5.2 Fuentes de Estudio del Organismo.

El organismo RX colabora con los países en la movilización de los recursos necesarios para proporcionar servicios de inmunización y tratamiento para todas las enfermedades prevenibles por vacunación, la Región está cerca de la meta de eliminar el sarampión.

Además el organismo trabaja para reducir la carga de mortalidad y morbilidad por enfermedades diarreicas, incluido el cólera y para que se proporcione diagnóstico y tratamiento adecuados de las infecciones respiratorias agudas, salvando de esa forma las vidas de cientos de miles de años cada año.

Difunde información científica y técnica mediante su programa de publicaciones, su sitio de Internet, y una red de bibliotecas académicas, centros de documentación y bibliotecas locales y virtuales de atención de salud.

Proporciona colaboración técnica en una variedad de campos especializados de la salud pública y organiza los preparativos para situaciones de emergencia en casos de desastres.

Facilita la promoción de la salud para ayudar a los países a tratar los problemas de salud característicos del desarrollo y la urbanización, tales como las enfermedades cardiovasculares, el cáncer, los accidentes, el tabaquismo, y la adicción a las drogas y el alcohol.

Ejecuta proyectos para otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, organismos oficiales de cooperación para el desarrollo de diversos gobiernos, y fundaciones filantrópicas.

5.3 Problemas Detectados en el Organismo.

El Consejo de Administración tiene la incertidumbre que las Unidades Administrativas que conforman la Administración del organismo no se estén aplicando de manera eficiente, efectiva y adecuada todos los procesos administrativos, para que se pueda cumplir con la ejecución programática, presupuestaria y financiera de manera objetiva y transparente de parte del personal que la realiza; el organismo no cuenta con un departamento de Auditoría Interna que supervise estas actividades, por lo tanto temen que el organismo no este cumpliendo con lo establecido por las normas y convenios acordados y se este corriendo el riesgo de que su credibilidad se vea dañada y no reciba más contribuciones por parte de los países donantes.

Por ello, el Consejo de Administración del organismo, decide tener una reunión el día 20 de abril de 2008, con una persona profesional de la Auditoría para presentarle el caso, así como la situación que les preocupa y le solicitan diseñar una propuesta para crear un departamento de Auditoría Interna que evalúe periódicamente todos los procesos llevados a cabo por parte de la Administración y las Áreas Técnicas.

5.4 Carta de Presentación de la Propuesta.

Guatemala 25 de Abril de 2008

Señores
Organismo Internacional "RX"

Estimados señores

Luego de la reunión sostenida con el Consejo de Administración en el cual me solicitaran diseñar una propuesta para crear un departamento de Auditoría Interna, les comunico que anexo se les presenta la propuesta para crear el departamento de Auditoría Interna en el organismo.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para saludarlos.

Muy atentamente,

Roberto Carlos Marroquín Enríquez
Contador Público y Auditor
Colegiado xxx

5.4.1 Propuesta del Departamento de Auditoría Interna.

I. Portada

Título: Creación de un Departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional

Objetivo General: Con la implementación del departamento de Auditoría Interna en los organismos internacionales, los procesos de control interno, administrativo, operativo y financieros serán evaluados y monitoreados periódicamente y esto incrementará considerablemente la transparencia en todas sus actividades.

Ubicación: 7^a. calle 12-23, zona 9 Edificio Reforma.

Nombre de la Institución: Organismo Internacional RX.

Nombre del Representante Legal quien firmará el convenio: Dr. Joaquín Palma Granados.

Fecha de la elaboración de la propuesta: Mayo 2008.

Duración del Proyecto: Indefinido.

Presupuesto: Cuatrocientos cincuenta y nueve mil ochocientos quetzales (Q.459,800.00)

II. Resumen de la Propuesta.

En el organismo internacional RX no se supervisan los procesos de control interno, administrativos, operativos y financieros periódicamente, el Consejo de Administración tiene la incertidumbre que dichos procesos estén siendo llevados a cabo en forma deficiente o mal intencionados, por lo que el organismo corre el riesgo de que su credibilidad como organización se vea afectada, asimismo, no existe la certeza que se estén cumpliendo a cabalidad con las normas y convenios establecidos y con esto propicie que los países donantes dejen de brindar su cooperación técnica, tecnológica, humana y financiera.

III. Propuesta Técnica.

- a) Descripción de la Propuesta:** En el organismo RX no se supervisan los procesos de las unidades administrativas para realizar la programación y ejecución de sus proyectos, razón por la cual se propone crear un departamento de Auditoría Interna el cual supervisará estos procesos de manera continua, permanente, periódica y sorpresiva. Se revisará que estos procesos establecidos sean los adecuados para la ejecución de sus actividades..

- b) Planeación de la Propuesta:** Para realizar estos procesos de revisión y evaluación se elaborará un Programa de Auditoría específico para cada unidad administrativa, describiendo todos los procedimientos y se determinan las probables debilidades o hallazgos; se hacen las recomendaciones necesarias y pertinentes con el objetivo de reducir considerablemente las observaciones de futuras Auditorías de parte de sus oficinas centrales. Se incluirá una revisión de las Unidades Administrativas más importantes y relevantes del organismo para identificar hallazgos de preocupación que afecten la transparencia, efectividad, eficiencia con que se están realizando los procesos

administrativos. Para esto se detallarán los problemas que tiene el organismo en la ejecución de sus actividades de control interno, operativas y financieras.

Se realizará un estudio sobre el conocimiento de las actividades del organismo y como esta compuesto, para lo cual elabora una estructura del organigrama, el cual muestra como esta actualmente dicha estructura, con el agregado del departamento de Auditoría Interna implementado como tal.

Por otro lado, se llevaran a cabo entrevistas con el personal que opera los procesos administrativos, llevando a cabo una planeación por área examinada, aplicando pruebas a los procesos para evaluar su efectividad y eficiencia y mostrando las posibles soluciones para mejorarlos. Posteriormente realiza un análisis de los costos en que incurrirá el organismo y los beneficios que se esperan obtener al momento de aceptar la propuesta de implementar el departamento. Por último elabora la Misión y Visión del departamento.

IV. Presupuesto Económico.

Los recursos necesarios para la creación del departamento son los siguientes:

✓ Recursos Humanos.

El departamento de Auditoría Interna estará compuesto por 4 personas:

- El Director del Departamento.
- Dos Asistentes de Auditoría.
- Una Secretaria.

✓ **Recursos Financieros.**

<u>Puesto</u>	<u>* Sueldo Anual</u>	<u>Sueldo Mensual</u>
1 Director A.I.	Q.210,000.00	Q.15,000.00
2 Asistentes A.I.	Q. 168,000.00	Q.12,000.00
1 Secretaria A.I.	<u>Q. 42,000.00</u>	<u>Q. 3,000.00</u>
Totales	Q. 420,000.00	Q.30,000.00

** Incluye Aguinaldo y Bono 14.*

Estas proyecciones se realizaron utilizando anuncios clasificados de empleos de los periódicos nacionales del mes de mayo de 2008.

✓ **Recursos Materiales y Tecnológicos.**

<u>Descripción</u>	<u>Cantidad</u>	<u>* Precio Unitario</u>	<u>* Total Inversión Inicial</u>
Computadoras	4	Q. 8,750.00	Q. 35,000.00
Escritorios	4	Q. 625.00	Q. 2,500.00
Sillas Secretariales	4	Q. 250.00	Q. 1,000.00
Teléfonos	4	Q. 100.00	Q. 500.00
** Útiles de Oficina		<u>Q. 900.00</u>	<u>Q. 800.00</u>
		Q. 10,525.00	Q. 39,800.00

**Costos Estimados.*

*** Incluye: Engrapadoras, lapiceros, lápices, memorias USB, goma, tijeras, reglas, saca grapas.*

V. Anexos a la Propuesta.

Por último se encuentra en anexo un manual para el departamento que muestra la descripción de todas las funciones del departamento implementado como tal.

5.5 Carta de Aceptación de la Propuesta.

Guatemala 30 Abril de 2008

Licenciado

Roberto Carlos Marroquín Enríquez

Contador Público y Auditor

Estimado licenciado Marroquín:

Hemos revisado detalladamente la propuesta enviada por su persona, para llevar a cabo la creación del departamento de Auditoría Interna en nuestro organismo. Llegamos a la conclusión unánime de aceptar dicha propuesta, razón por la cual le solicitamos iniciar la misma a la brevedad posible.

Sin otro particular, aprovechamos la ocasión para saludarlo.

Muy atentamente,

Presidente

Consejo de Administración

5.6 Departamento de Auditoría Interna del Organismo.

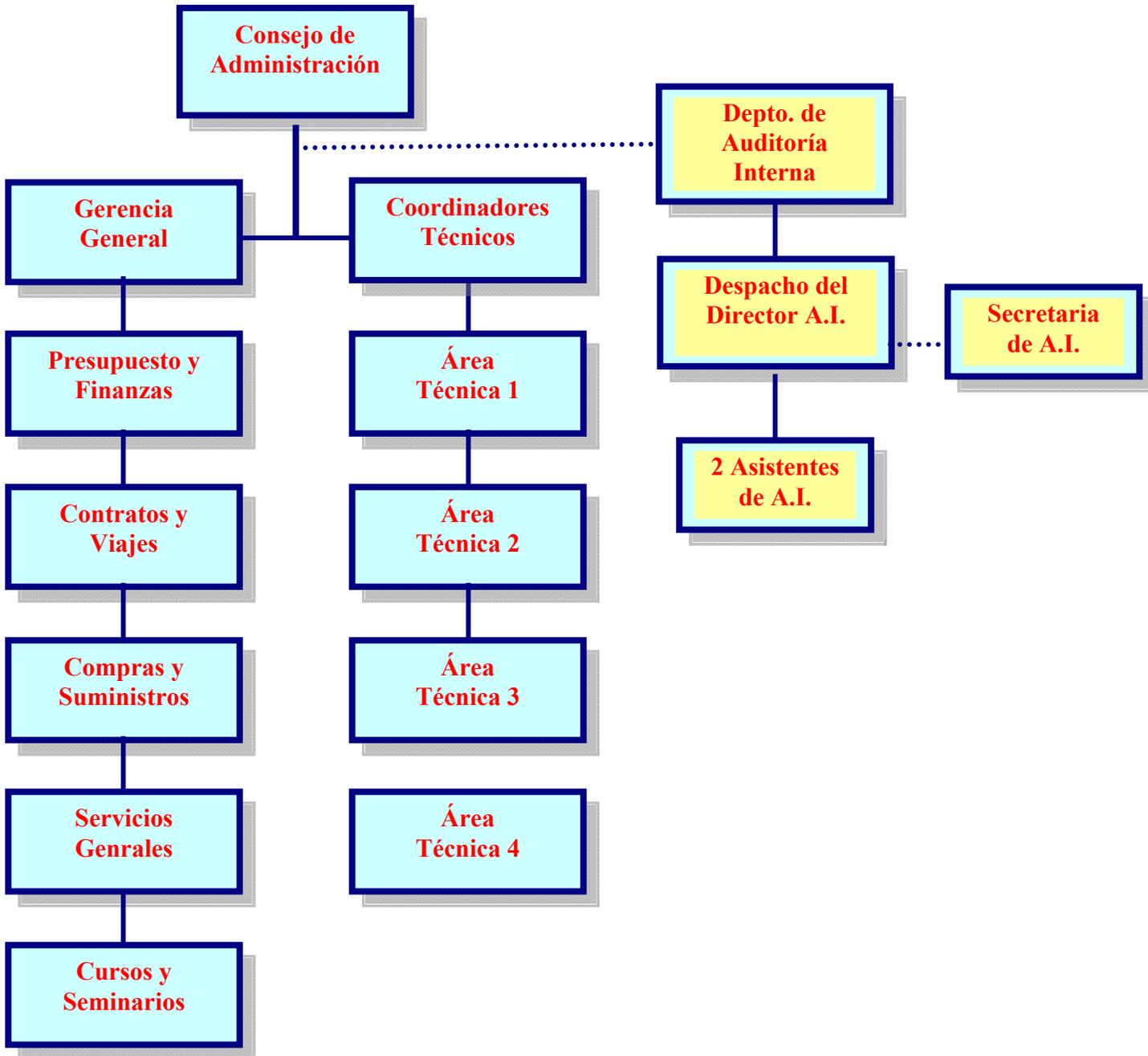
5.6.1 Estructura del Organigrama, Incorporado el Departamento de Auditoría Interna.

El organismo esta compuesto por el Consejo de Administración, la Gerencia General, la cual esta conformada por las unidades administrativas de Presupuesto y Finanzas, Contratos y Viajes, Compras y Suministros, Servicios Generales y Cursos y Seminarios.

Adicionalmente cuenta con cuatro áreas técnicas, que son las que solicitan todas las transacciones económico-financieras. El departamento de Auditoría Interna esta formado por el Director, dos Asistentes de Auditoría y una Secretaria.

A continuación se detalla la nueva estructura organizativa del organismo:

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
ORGANISMO INTERNACIONAL RX**



5.6.2 Planeación del Departamento de Auditoría Interna.

La cooperación internacional que brindan los organismos se entiende como la movilización de recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos para promover el desarrollo internacional, por lo tanto deben tener procesos operativos eficientes y efectivos para reducir la posibilidad que se comentan fraudes y aumentar la eficiencia operativa, lo cual se logra con una adecuada y oportuna aplicación de controles internos.

Un organismo internacional tiene fondos propios para brindar la cooperación, también recibe donaciones, contribuciones y/o aportaciones de países desarrollados que exigen que la ejecución de estos fondos esté de acuerdo a los convenios establecidos previamente; también podrán solicitar una Auditoría para examinar cómo y dónde se están utilizando dichos fondos. Es importante señalar que el organismo que no cumple con lo establecido en los convenios, corre el riesgo de no recibir más contribuciones de parte del país donante, lo cual podría dañar seriamente su credibilidad como tal.

Un organismo internacional cuenta con áreas administrativas que sirven de apoyo para que las áreas técnicas de cooperación puedan cumplir con la ejecución programática y financiera de sus objetivos.

Las unidades administrativas que son sujetas de Auditoría y que se consideran importantes en los organismos internacionales son las siguientes:

1. Unidad de Presupuesto y Finanzas
2. Unidad de Contratos y Viajes.
3. Unidad de Compras y Suministros.
4. Unidad de Servicios Generales.

En estas unidades administrativas tienen procesos deficientes de Control Interno para su ejecución. Estos procesos no son evaluados periódicamente por un Contador Público y Auditor y corren el riesgo de estar siendo aplicados de forma errónea, inadecuada, deficiente o mal intencionado.

Con la implementación del departamento de Auditoría Interna se evaluarán estos procesos de manera continua, permanente, periódica y sorpresiva. Se revisará, evaluará y supervisará que se procesos establecidos son los adecuados. Para realizar estos procesos de revisión y evaluación se elabora un Programa de Auditoría específico para cada unidad administrativa, describiendo todos los procedimientos y se determinan las probables debilidades o hallazgos; se hacen las recomendaciones necesarias y pertinentes con el objetivo de reducir considerablemente las observaciones de futuras Auditorías de parte de sus oficinas centrales.

5.6.3 Planeación del Trabajo de Auditoría Interna por Unidades Administrativas.

En esta etapa se llevaron a cabo entrevistas con el personal que ejecuta las actividades en los procesos evaluados y se hicieron narrativas, descripción de atribuciones y funciones, evaluación del control interno, programas de auditoría específicos por unidad examinada los cuales fueron realizados por los asistentes de auditoría bajo la supervisión y revisión del Director del departamento de Auditoría, indicando que tipo de prueba se realizó, la oportunidad con que se hizo, el alcance de la revisión y el tiempo planeados versus el tiempo real utilizado. Luego se determinaron hallazgos en los procesos administrativos, analizando su implicación, riesgo y consecuencia, reflejando el costo-beneficio de contar o no con un departamento de Auditoría, emitiendo una posible solución y/o recomendación para cada hallazgo.

5.6.4 Índice de Marcas de Auditoría en Papeles de Trabajo.

Organismo Internacional RX

PT: AA

Mayo 2008

Índice de Marcas

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Entrevista = \surd

Indagación = \neq

Confirmación = \times

Tabulación = \pounds

Comprobación = ©

Rastreo = ®

Revisión Selectiva = ∞

Inspección = ∂

5.6.5 Planeación de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.

El presupuesto de todo organismo debe estar elaborado con bases sólidas, que garanticen que todas las ejecuciones económico-financieras detalladas en el mismo sean óptimas y adecuadas para alcanzar los resultados deseados. Se deberá comparar periódicamente la ejecución financiera con el presupuesto aprobado para controlar que los gastos vayan acorde a las necesidades planteadas en el presupuesto.

En esta unidad es importante asegurar que todos los procesos de programación, presupuesto y ejecución cumplan con normas y reglamentos internos. Se revisarán todos los procesos para verificar que están siendo aplicados de forma correcta y oportuna.

5.6.5.1 Descripción de Actividades del Unidad de Presupuesto y Finanzas.

Unidad de PRESUPUESTO

PT: A-1

Mayo 2008

Descripción de Atribuciones y Funciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Entrevista con Judith Guerra ✓

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

En la unidad de Presupuesto el objetivo principal es programar, asignar y ejecutar los recursos regulares y extrapresupuestarios asignados y mantener el control presupuestario y financiero de los diferentes proyectos.

La Unidad de Presupuesto a parte de toda la programación y ejecución también se encarga de llevar a cabo las siguientes funciones:

- **Establecimiento de Partidas Regulares y Extrapresupuestarias:** Se ingresan en el sistema financiero, todas las partidas que forman el presupuesto anual.
- **Asignación de Obligaciones Locales y No Locales:** Se refiere al desglose por medio de un número correlativo que pertenece a las diferentes partidas presupuestarias, para ejecutar los gastos.
- **Cartas de Acuerdo:** Son contratos entre el organismo y contrapartes gubernamentales y no gubernamentales para la ejecución de fondos específicos. Los objetivos acordados tienen que estar especificados en el plan de trabajo.

Unidad de PRESUPUESTO

PT: A-1.2

Mayo 2008

Descripción de Atribuciones y Funciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Entrevista con Judith Guerra √

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

- **Arqueo de Caja Chica:** Realiza el arqueo de caja chica a la unidad de Finanzas.

- **Solicitud de Pagos:** Aquí se solicitan todos los pagos relacionados con:
 - Teléfono.
 - Correo.
 - Fotocopiadora.
 - Celulares.
 - Internet.

- **Conciliaciones Bancarias:** Se realiza la reconciliación de las cuentas bancarias.

- **Exenciones de IVA:** Se emiten todas las exoneraciones de IVA de las facturas recibidas por compras y servicios, emitiendo el informe respectivo.

- **Informes Financieros:** Se procesan todos los informes relacionados con saldos, gastos y ejecuciones de los recursos financieros del organismo.

Unidad de PRESUPUESTO

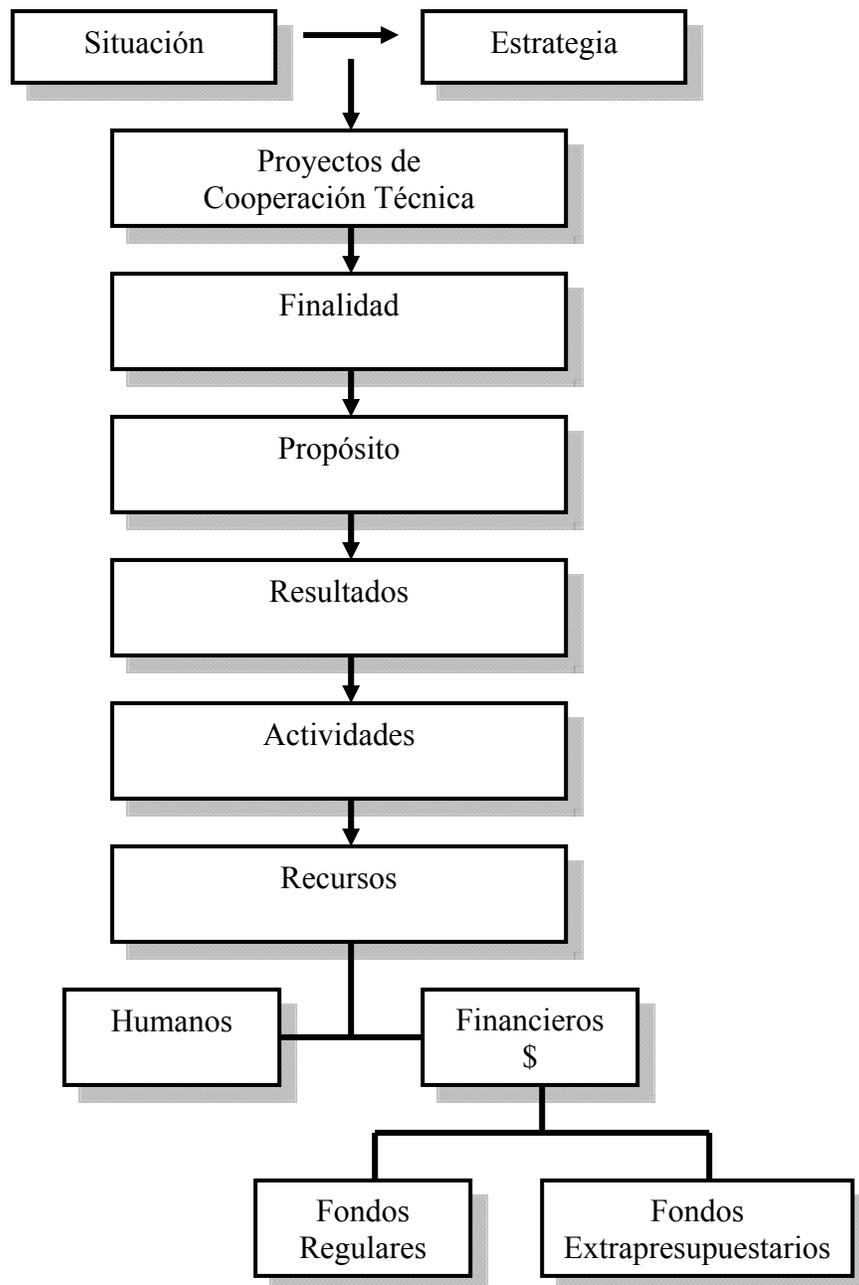
PT: A-2

Mayo 2008

Enfoque Lógico de Ejecución

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008



Unidad de PRESUPUESTO

PT: A-2.1

Mayo 2008

Descripción del Enfoque Lógico de Ejecución

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Los componentes que conforman el enfoque lógico de la unidad de Presupuesto se definen de la siguiente forma:

- **Situación:** Surge una situación que debe solucionarse y cumplirse satisfactoriamente.
- **Estrategia:** Se plantea una estrategia adecuada para el cumplimiento y desarrollo de la situación.
- **Proyectos de Cooperación Técnica:** Se define al proyecto que va a financiar la ejecución de la estrategia.
- **Finalidad:** Se establece con qué o el porqué llevar a cabo la situación.
- **Propósito:** Se establece lo que pretende conseguir, de qué se trata y si es adecuado y oportuno para el organismo.
- **Resultados:** Se trazan los resultados que se desean alcanzar.
- **Actividades:** Se crean las actividades que desarrollaran los resultados esperados.
- **Recursos:** Se definen los recursos humanos y financieros.
- **Fondos:** Se determinan si los fondos son Regulares y/o Extrapresupuestarios.

Unidad de FINANZAS

PT: A-3

Mayo 2008

Cédula Narrativa

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Entrevista con Brenda López ✓

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

En esta unidad se realizan todos los pagos, asimismo, se registran todos los ingresos. También se lleva el manejo y control de la caja chica y de los depósitos bancarios.

○ **Pagos en Quetzales:**

Dentro de los pagos en quetzales están:

- Sueldos.
- Contratos.
- Compras.
- Reembolsos de Gastos Médicos.

○ **Pagos en US Dólares:**

- Viáticos y Boletos Aéreos.

○ **Ingresos en Quetzales:**

- Intereses Devengados.
- Reembolso de Cursos y Seminarios y Cartas Acuerdo

La unidad de Finanzas es la encargada de llevar informes de pagos y depósitos en quetzales, pagos y depósitos en dólares americanos y pagos y depósitos de caja chica, también lleva el control físico de los cheques, recibos, vouchers y facturas.

5.6.5.2 Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-4

Mayo 2008

Control Interno

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Considerando que no está implementado el departamento de Auditoría Interna como tal, no se hacen cuestionarios, ni narrativas, ni flujogramas, sino que se describen los problemas que en un momento dado existen o podrían existir. Los cuáles se describen a continuación:

- ✓ Si los documentos no están firmados, se corre el riesgo que se procesen trámites sin previa autorización, por lo que se deberá poner especial atención en la revisión de todos los documentos.
- ✓ Si los desembolsos ocurren antes del establecimiento de las obligaciones de pago ocurre el riesgo de que se registren equivocadamente en otras obligaciones, por lo que se debe evitar procesar los pagos si no llevan la obligación respectiva.
- ✓ Si las reconciliaciones bancarias no se realizaran en los tiempos establecidos, se corre el riesgo que se detecten transacciones incorrectas o de fraude, por lo que se recomienda realizarla de manera oportuna.
- ✓ Detectar cualquier error antes de efectuar el pago.
- ✓ Mantener el archivo al día para garantizar la secuencia.

5.6.5.3 Programa de Auditoría para la Unidad de Presupuesto y Finanzas.

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
1.	Verificar que todas las aportaciones, donaciones, etc. que no fueron contempladas en el presupuesto fueron registradas correcta y adecuadamente en el sistema financiero y que cumplan con los términos y condiciones acordados. ×	Mensual	100%	1 día	1 día
2.	Revisar que todos los registros de las partidas de fondos regulares y extrapresupuestarios fueron ingresados en el sistema financiero de forma correcta y oportuna. ×	Semanal	100%	2 días	3 días

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5.1

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
3.	Verificar que todos los documentos fueron firmados por el responsable de los fondos o su designado. ®	Quincenal	50%	2 días	1 día
4.	Revisar y asegurar que las obligaciones de pago no locales están soportadas por comunicaciones oficiales enviadas por los funcionarios responsables de los fondos. ®	Semanal	50%	1 día	1 día
5.	Verificar que exista una aprobación específica y por escrito para aprobar obligaciones de pago locales que sobrepasen el límite autorizado (Q,360,000.00). ∞	Mensual	100%	1 día	1 día
6.	Revisar que las Cartas Acuerdo contengan un reporte completo de los gastos realizados y que estos estén planteados en el plan de trabajo aprobado. ®	Semanal	15%	2 días	1 día

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5.2

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
7.	Revisar que las obligaciones de pago fueron establecidas con anterioridad a la ejecución de las actividades para las cuales fueron creadas y los desembolsos nunca ocurrieron antes del establecimiento de las obligaciones. ∞	Quincenal	15%	2 días	2 días
8.	Garantizar que todas las obligaciones están archivadas secuencialmente. ∂	Mensual	100%	1 día	1 día
9.	Verificar que todos los documentos de obligación fueron revisados por el funcionario responsable de los fondos o su designado previo a ser aprobados. ≠	Mensual	50%	2 días	1 día
10.	Asegurar que todas las copias de los cheques están cronológicamente archivadas por fecha y número de cheque. ≠	Trimestral	100%	1 día	1 día

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5.3

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
11.	Garantizar que los cheques anulados (originales y copias) fueron cancelados mediante un sello de "ANULADO" y están físicamente en el archivo indicado en el inciso anterior. ≠	Mensual	100%	1 día	1 día
12.	Revisar que todos los cheques están soportados por documentos originales cuyo total concuerda con la cantidad expresada en cada cheque. ©	Quincenal	100%	2 días	3 días
13.	Verificar que todos los cheques fueron hechos contra obligaciones de pago válidas o por autorizaciones formales recibidas de las oficinas centrales. ©	Mensual	100%	2 días	2 días
14.	Asegurar que todas las facturas y recibos que soportan un pago fueron selladas como "PAGADO CON CHEQUE NO. XXXX". ©	Mensual	20%	1 día	1 día

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5.4

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
15.	Garantizar que los firmantes de cheques no firman cheques a su propio nombre.	Mensual	20%	1 día	1 día
16.	Verificar que exista una provisión suficiente de cheques, para que no haya necesidad inmediata de hacer una nueva requisición de nuevos cheques.	Mensual	100%	1 día	1 día
17.	Revisar que el inventario de cheques por utilizar es mantenido en una caja fuerte que dos personas tengan acceso a la misma. ®	Mensual	100%	1 día	1 día
18.	Asegurar que todas las reconciliaciones bancarias fueron realizadas por una persona diferente a quienes emiten o firman cheques.	Mensual	100%	1 día	1 día

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5.5

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
19.	Verificar que todas las reconciliaciones bancarias fueron realizadas durante el mes siguiente y dentro de dos semanas luego de recibirse los estados de cuenta bancarios. ∞	Mensual	100%	1 día	1 día
20.	Comprobar que todas las reconciliaciones bancarias fueron revisadas, firmadas y fechadas por el Administrador del organismo. ∞	Mensual	100%	1 día	1 día
21.	Realizar un arqueo sorpresivo y periódico de caja chica. ¥	Trimestral	100%	1 día	1 día
22.	Asegurar que el arqueo de caja chica fue revisado, firmado y fechado por el Administrador del organismo. ¥	Mensual	100%	1 día	1 día
23.	Verificar que todos los pagos de caja chica están soportados por documentos originales cuyo total concuerda con el total pagado. ©	Mensual	100%	1 día	1 día

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-5.6

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
24.	Verificar que todos los pagos a través de caja chica fueron hechos contra obligaciones de pago válidas. ≠	Mensual	100%	1 día	1 día
25.	Asegurar que todas las facturas y recibos que soportan un pago de caja chica fueron selladas como "PAGADO CAJA CHICA". ©	Mensual	100%	1 día	1 día
26.	Revisar que todos los documentos para reponer fondos de caja chica están adjuntos al cheque de reposición, el cual fue emitido a nombre del empleado responsable de la caja chica. ©	Quincenal	100%	1 día	1 día
27.	Efectuar comparaciones de un mes a otro de los pagos de sueldos. ∂	Trimestral	100%	1 día	1 día

*** Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.1**

5.6.5.4 Hallazgos en los Procesos de la Unidad de Presupuesto y Finanzas.

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
Los acuerdos de donación tienen fechas de inicio y culminación legalmente establecidas. Estos deben ejecutarse dentro de esas fechas para ceñirse a las normas en materia de acuerdos de donación. Los donantes y colaboradores requieren que los bienes o servicios se reciban durante el período de donación para reflejar la ejecución.	Las actividades financiadas fuera del período de ejecución <u>no</u> serán reembolsadas por el donante y el organismo tendrá que usar sus propios fondos del presupuesto ordinario. <i>Estos gastos programados fuera del período de ejecución minimamente son por Q.100,000.00</i>	Las unidades técnicas deberán familiarizarse con los acuerdos de donación y sus términos y condiciones.	A-5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.1

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
Fechas de ejecución se definen como las fechas cuándo la actividad debe comenzar y cuándo debe concluir. Ejemplo: si el período de vigencia de la donación vence el 30 de septiembre y las fechas de una conferencia son del 30 de septiembre al 3 de octubre, no puede financiarse con fondos donados salvo que el donante otorgue una prórroga.	Los fondos donados que no se usen oportunamente serán devueltos al organismo donante o colaborador y por lo tanto, no estarán disponibles para uso del organismo receptor. La reputación del organismo en la comunidad de donantes podría verse afectada debido al incumplimiento del convenio. <i>Los donantes minimamente aportan Q.500,000.00</i>	Las unidades técnicas deberán familiarizarse con los términos y condiciones de los acuerdos de donante o colaborador.	A-5
Simplemente obligar los fondos antes de la fecha de finalización del acuerdo no es suficiente para satisfacer los requisitos de la mayoría de los donantes. Las actividades deben concluir y cargarse a la cuenta de gastos.	Algunos acuerdos de donación requieren la presentación de informes financieros y de no cumplir estos con las fechas programadas para la realización de las actividades; los términos y condiciones del donante pueden verse afectados.	Las unidades técnicas deberán familiarizarse con los acuerdos de donación y sus términos y condiciones.	A-5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.2

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
Retrasos en la preparación de las conciliaciones de cuentas bancarias.	La mayoría de los bancos requieren que se les notifiquen los errores de un plazo (generalmente dentro de los 60 días siguientes al recibo del estado de cuenta) para que el banco asuma la responsabilidad por cualquier pérdida.	Al recibir el estado de cuenta bancario, ponerle la fecha y remitirlo al responsable de las conciliaciones mensuales. La conciliación debe efectuarse dentro de los treinta (30) días siguientes a la expedición del estado de cuenta. Si hay discrepancias, se deberá informar por escrito de inmediato al representante del banco. Firmar y fechar la conciliación cuando concluya.	A-5.4
	La conciliación inmediata de las cuentas mitiga el riesgo pérdidas por transacciones fraudulentas y garantiza el reembolso por el banco de transacciones no autorizadas. <i>Se emiten aprox. 200 cheques cada mes, lo cual hace una conciliación extensa.</i>	Se deberá informar también a la oficina de Presupuesto y Finanzas de las oficinas centrales del organismo sobre cualquier discrepancia que se considere sospechosa para que puedan orientarlo en la solución del problema.	A-5.5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.3

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / <i>Costo-Beneficio</i>	Recomendación	Ref.
No hay dos funcionarios autorizados para firmar los cheques.	La disponibilidad de dos funcionarios autorizados para firmar cheques evita los retrasos en los pagos urgentes.	Aprobar las licencias de vacaciones sólo después de comprobar que en la oficina habrá dos funcionarios autorizados para firmar cheques durante el período especificado.	A-5.5
No se realizan periódicamente arqueos de caja chica al azar.	Sin el control que representan los arqueos de caja chica periódicos y al azar, las pérdidas por robo, malversación o error, no se notifican hasta que se efectúa la Auditoría final de caja chica. <i>La caja chica tiene un monto autorizado de Q100,000.00</i>	Dar instrucciones al administrador para que realice arqueos al azar sin preaviso al menos 4 veces al año.	A-5.5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.4

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / <i>Costo-Beneficio</i>	Recomendación	Ref.
Las transacciones en efectivo no se registran oportunamente.	Si las transacciones no se registran de inmediato hay más posibilidades de que no se detecten errores durante un tiempo mayor. Además, la imposibilidad de determinar cuánto dinero debe de haber en la caja chica en cualquier momento sin contar todos los recibos obstaculiza el recuento del efectivo y la gestión de caja. <i>Los gastos promedio por día de la caja chica ascienden a Q.2,000.00</i>	Registrar las transacciones de dinero en efectivo diariamente.	A-5.5
Los recibos deben numerarse de forma secuencial.	Recibos con numeración consecutiva, proporcionan control del proceso de reembolso y disminuyen el riesgo de fraude. <i>Se recibe efectivo hasta por Q.5,000.00</i>	Recibos numerados preimpresos.	A-5.5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.5

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
Las autorizaciones de pago no están firmadas ni fechadas.	Si las autorizaciones no se firman y fechan, no hay ninguna constancia de que los pagos hayan sido previamente aprobados. <i>Minimamente se aprueban pagos por Q1,000.00</i>	Las autorizaciones de pago se deben fechar y firmar, para que quede constancia de un control oportuno.	A-5.5
Falta de documentación sobre los recibos de bienes y servicios.	Si no hay comprobantes cuando se reciban bienes y servicios, existe el riesgo de que se efectúen pagos por bienes y servicios que no se hayan recibido. <i>Por bienes y servicios se pueden emitir pagos hasta por Q5,000.00</i>	Se deberá proporcionar suficiente información (incluida la confirmación del recibo de bienes y servicios) a los encargados de autorizar los pagos para que se puedan tomar decisiones fundamentales.	A-5.5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.6

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
No se efectúan pagos oportunamente cuando la Oficina Central solicita que se pague a un proveedor.	La reputación del organismo frente al proveedor se deteriora debido a los atrasos en los pagos o a la falta de pago. <i>Se pagan un promedio de Q100,000 por semana a los proveedores.</i>	Cuando el organismo reciba una solicitud de pago de la Oficina Central, deberá plantear las preguntas o inquietudes a la Oficina Central oportunamente, y una vez que se resuelvan deberá hacer el pago con prontitud.	A-5.5
Los cheques no se guardan en la caja fuerte.	Los cheques son susceptibles a la falsificación y debe darse un cuidado especial a su resguardo.	Los cheques no distribuidos al cierre de las operaciones del día deben mantenerse en la caja fuerte o en una habitación de seguridad, bajo llave en todo momento. Deben asignarse al cuidado y la responsabilidad del Administrador de la Oficina.	A-5.5

Unidad de PRESUPUESTO Y FINANZAS

PT: A-6.7

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
En el organismo se aceptan más de dos sobres de reclamos de seguro médico por funcionario y se remiten a la Oficina Central cuando el máximo es de dos sobres con reclamos por mes.	Los reclamos no pueden tramitarse de forma oportuna y exacta en la Oficina Central, debido al volumen de reclamos recibidos cada mes.	El personal a cargo de recibir reclamos debe asegurarse de que, si el miembro ha presentado dos reclamos para enviar a la Oficina Central, no se reciban más sobres hasta el mes siguiente. Podría ser útil enviar una nota recordatoria a los miembros que realizan reclamos de seguro médico.	A-5.5
Se recomienda efectuar comparaciones de un mes a otro en las nóminas de sueldos, para detectar cualquier error antes de efectuar el pago.	Si no se efectúan comparaciones mensuales de la nómina de sueldos, podrían producirse errores de contabilidad y pagos incorrectos que no se detecten. <i>Se pagan planillas de sueldos hasta por Q1,000,000.00</i>	El organismo deberá examinar todas las categorías de costos de la nómina de sueldos e investigar todas las variaciones.	A-5.6

5.6.6 Planeación de la Unidad de Contratos y Viajes.

La unidad de Contratos y Viajes se encarga de llevar el control de todos los contratos emitidos y viajes programados por los organismos.

Para que la unidad de Contratos y Viajes funcione adecuada y correctamente se verificarán constantemente los procedimientos utilizados en la emisión de los tipos de contratos, verificando la vigencia, fecha y firmas del contrato, fechas de pago, y los términos de referencia; asegurando la exactitud en los cálculos de los viáticos asignados y que todas las solicitudes de boletos aéreos sean oficiales. Se revisarán todos los procesos para verificar que están siendo aplicados de forma correcta y oportuna.

5.6.6.1 Descripción de Actividades de la Unidad de Contratos.

Unidad de CONTRATOS Y VIAJES

PT: B-1

Mayo 2008

Descripción de Atribuciones y Funciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Entrevista con Juan Aguilar √

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

El objetivo de esta unidad es la elaboración y ejecución de:

- **Contratos de Personal Regular:** Personal contratado por a un año como mínimo.
- **Contratos de Personal Temporal:** Personal contratado por un período superior a seis meses.
- **Contratos de Personal de Naciones Unidas:** Personal contratado por un año como mínimo, con normas del Sistema de Naciones Unidas.
- **Contratos con Proveedores:** Contratos con personas individuales o jurídicas para realizar actividades específicas.
- **Cálculo de Viáticos:** Se calculan los viáticos autorizados a todo el personal que viaja al interior y/o exterior del país.
- **Solicitud de Boletos Aéreos:** Se encarga de solicitar los boletos de avión para el personal que viaja al exterior del país.

5.6.6.2 Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Contratos y Viajes.

Unidad de CONTRATOS Y VIAJES

PT: B-2

Mayo 2008

Control Interno

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Considerando que no está implementado el departamento de Auditoría Interna como tal, no se hacen cuestionarios, ni narrativas, ni flujogramas, sino que se describen los problemas que en un momento dado existen o podrían existir. Los cuáles se describen a continuación:

- ✓ Si no se firman y fechan los contratos no hay ningún comprobante de que se hayan aprobado antes del inicio del trabajo.
- ✓ Antes del comienzo del trabajo, hay que verificar que el contrato contenga las firmas y fechas, para que quede constancia del control oportuno.
- ✓ Antes de firmar el contrato adjudicado, hay que examinar el archivo para verificar que contenga comprobantes de otras cotizaciones, con esto se asegura la transparencia.
- ✓ Si no hay comprobantes de la debida autorización de la emisión del contrato, los controles corren riesgos.

5.6.6.3 Programa de Auditoría para la Unidad de Contratos y Viajes.

Unidad de CONTRATOS Y VIAJES

PT: B-3

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
1.	Revisar que todos los contratos de personal estén debidamente firmados, sellados y que la vigencia sea correcta. ×	Mensual	50%	1 día	1 día
2.	Asegurar que antes del inicio del trabajo en los contratos, estos hayan sido firmados y fechados por ambas partes. ®	Mensual	50%	1 día	1 día
3.	Verificar antes que se firme un contrato, haya constancias de otras cotizaciones en el archivo.	Semanal	50%	1 día	1 día
4.	Garantizar que los procedimientos en la emisión del contrato, sean correctos. ≠	Quincenal	100%	1 día	1 día
5.	Asegurar que todos los contratos se encuentran archivados secuencialmente e identificados.	Quincenal	100%	1 día	1 día

* *Ver Anexo 1 –Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.2*

Contratos y Viajes.

Unidad de Contratos y Viajes

PT: B-4

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
El trabajo no debe de comenzar antes de la firma del contrato.	Si no se firman y fechan los contratos, no hay ningún comprobante de que se hayan aprobado antes del inicio del trabajo. <i>Minimamente se firman contratos diarios por servicios y/o productos por Q.25,000.00</i>	Los contratos <u>se firman y se fechan</u> para que quede constancia del control oportuno. Antes del comienzo del trabajo, hay que verificar que el contrato contenga las firmas y fechas.	B-2.1
En los archivos de contratos se deben mantener comprobantes de cotizaciones y ofertas relacionadas con las adquisiciones.	Si no hay comprobantes de cotizaciones en el archivo, se compromete la transparencia. <i>Se emiten 50 contratos promedio por mes.</i>	Antes de firmar el contrato adjudicado, se deberá examinar el archivo para verificar que contenga comprobantes de otras cotizaciones.	B-2.1

Unidad de Contratos y Viajes

PT: B-4.1

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Problema	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias	Medida Correctiva	Ref.
Cuando el organismo efectúa reservas de hoteles para funcionarios de las oficinas centrales, debe verificar que las tarifas estén dentro de los viáticos autorizados.	No se reembolsará una tarifa más alta a los funcionarios de las oficinas centrales, sin autorización previa o justificación detallada.	Se deberá verificar los viáticos autorizados antes de hacer las reservas. Si no hay habitaciones disponibles a la tarifa establecida, de deberá avisar al funcionario para que pueda obtener la aprobación apropiada.	B-3.1
En el organismo no deben darse adelantos para viajes en comisión de servicio a personal de las oficinas centrales.	Existe la posibilidad de que la obligación de pago se cargue por duplicado: una vez en el organismo y otra en las oficinas centrales.	No deberán darse adelantos para viajes en comisión de servicio a personal de las oficinas centrales. Si se hace alguna excepción, deberán consultar previamente con la unidad de contratos y viajes de las oficinas centrales.	B-3.1

5.6.7 Planeación de la Unidad de Compras y Suministros.

En el área de Compras y Suministros se realizarán todas las adquisiciones de bienes y suministros, verificando que las propuestas seleccionadas sean las correctas y las mejores, todas las compras que sobrepasen los montos autorizados para desembolsos (Q.360,000.00) están sujetas a un comité de selección, el cual deberá ser imparcial en la toma de decisiones y deben votar cual es la mejor opción recibida, además de revisar que sus transacciones. Se revisarán todos los procesos para verificar que están siendo aplicados de forma correcta y oportuna.

5.6.7.1 Descripción de Actividades del Área de Compras y Suministros.

Unidad de COMPRAS Y SUMINISTROS

PT: C-1

Mayo 2008

Cédula Narrativa

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Entrevista con Fernando Montes ✓

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

El objetivo de esta unidad es brindar apoyo necesario a través de una gestión eficiente y oportuna en la adquisición de bienes y suministros para la realización de las actividades de cooperación técnica.

En esta unidad se elaboran las órdenes de compra locales; las cuales son elaboradas por las asistentes administrativas/secretarias de cada Área Técnica en borrador, luego son autorizadas por el jefe del Área Técnica y posteriormente son aprobadas en la Unidad de Compras y Suministros.

Todas las solicitudes de órdenes de compra, deberán cumplir con todos los requisitos previos a ser aprobadas. Todas las órdenes de compra deberán venir acompañadas por lo menos con tres cotizaciones de proveedores.

Unidad de COMPRAS Y SUMINISTROS

PT: C-1.1

Mayo 2008

Cédula Narrativa

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Entrevista con Fernando Montes ✓

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Todas las órdenes de compra que sobrepasen los Q.360,000.00.00 además de cumplir con las tres cotizaciones deberán ser evaluadas por un comité de selección solicitado por la Administración.

Antes de ser aprobadas las órdenes de compra, el jefe de la unidad administrativa o del área técnica debe firmar el borrador de la orden de compra. Posteriormente el Gerente General del organismo firma la orden de compra aprobada.

La unidad de Compras y Suministros es la encargada del archivo físico de todas las órdenes emitidas.

5.6.7.2 Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Compras y Suministros.

Unidad de COMPRAS Y SUMINISTROS

PT: C-2

Mayo 2008

Control Interno

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Considerando que no está implementado el departamento de Auditoría Interna como tal, no se hacen cuestionarios, ni narrativas, ni flujogramas, sino que se describen los problemas que en un momento dado existen o podrían existir. Los cuáles se describen a continuación:

- ✓ Si no se firman y fechan las órdenes de compra, no hay ningún comprobante de que se hayan cumplido con los controles.

- ✓ Antes de firmar la orden de compra, hay que examinar el archivo para verificar que contenga comprobantes de otras cotizaciones, con esto se asegura la transparencia.

- ✓ Si no hay comprobantes de la debida autorización de la emisión de la orden de compra, los controles corren riesgos.

5.6.7.3 Programa de Auditoría para la Unidad de Compras y Suministros.

Unidad de COMPRAS Y SUMINISTROS

PT: C-3

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
1.	Revisar que todas las órdenes de compra aprobadas estén debidamente respaldadas con autorizaciones y que estén firmadas y fechadas. ©	Mensual	100%	1 día	1 día
2.	Verificar que antes de que se firme una orden de compra, haya constancias de otras cotizaciones en el archivo. ð	Quincenal	50%	1 día	1 día
3.	Garantizar los procedimientos que en la emisión de la orden de compra sean correctos. ∞	Quincenal	100%	1 día	1 día
4.	Asegurar que todas las órdenes de compra se encuentran archivadas secuencialmente. ×	Quincenal	100%	1 día	1 día

* *Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.3*

5.6.7.4 Hallazgos en los Procesos de la Unidad de Compras y Suministros.

Unidad de Compras y Suministros

PT: C-4

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / Costo-Beneficio	Recomendación	Ref.
Las órdenes de compras no están firmadas ni fechadas.	Si no se firman y fechan las órdenes de compra, no hay ningún comprobante que se hayan aprobado antes de realizar la compra. <i>Minimamente se firman órdenes de compra por Q5,000.00.</i>	Las órdenes de compra <u>se firman y se fechan</u> para que quede constancia del control oportuno. Se deberá verificar que la orden de compra contenga las firmas y fechas.	C-3
En los archivos de órdenes de compra se deben mantener comprobantes de cotizaciones y ofertas relacionadas con las adquisiciones.	Si no hay comprobantes de cotizaciones en el archivo, se compromete la transparencia. <i>Se emiten 100 órdenes de compra promedio por mes.</i>	Se deberá examinar el archivo para verificar que contenga comprobantes de otras cotizaciones.	C-3

5.6.8 Planeación de la Unidad de Servicios Generales.

Esta unidad se encargada de llevar los registros contables de todo el inventario de Activos Fijos del organismo, los cuales son importantes mantener al día y realizar

inventarios físicos periódicos y sorpresivos a todo el personal que tenga tarjeta de responsabilidad para asegurar a la Auditoría que los informes entregados son correctos y adecuados. Se revisarán todos los procesos para verificar que están siendo aplicados de forma correcta y oportuna.

5.6.8.1 Descripción de Actividades de la Unidad de Servicios Generales.

Unidad de SERVICIOS GENERALES

PT: D-1

Mayo 2008

Cédula Narrativa

Entrevista con Raquel Rivera ✓

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

El objetivo de esta unidad es brindar los servicios que las distintas unidades administrativas demandan, en función de la entrega de la cooperación técnica.

○ **Servicios Prestados:**

- **Inventario de Mobiliario y Equipo de Cómputo:** El asistente de Servicios Generales junto con personal de limpieza realizan el inventario físico de las oficinas y bodega, cada 6 meses; cada oficina tiene un funcionario que firma una tarjeta de responsabilidad que contiene el mobiliario y equipo que cuenta para el desempeño de sus funciones. El asistente de Servicios Generales es el encargado de la bodega y cada cierre de año el encargado de la unidad de Servicios Generales emite una certificación firmada por ella y aprobada por el Gerente General y la Administradora; que detalla el desglose del inventario con que cuenta el organismo.
- **Transporte:** Brinda todo el apoyo en cuanto a la movilización de vehículos del organismo, previo a la recepción de las solicitudes de viaje del personal.

Unidad de SERVICIOS GENERALES

PT: D-1.2

Mayo 2008

Cédula Narrativa

Entrevista con Raquel Rivera ✓

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

- **Suministros de Oficina, Limpieza y Cafetería:** Tiene la responsabilidad y el control de los suministrar los utensilios de oficina (cuadernos, lapiceros, CD's, etc.) y limpieza (desinfectantes, aromatizantes, etc.) y cafetería (café, azúcar, etc). Todas las entradas y salidas de suministros deberán estar ingresadas en el sistema y toda requisición de suministros deberán venir firmadas por el personal solicitante y con el visto bueno del encargado de la unidad de Servicios Generales.

- **Seguridad, Mantenimiento y Limpieza de las Instalaciones:** Se encarga de la seguridad de la oficina, por medio de la contratación de una empresa privada de seguridad. También tiene a su cargo el mantenimiento de las instalaciones del organismo (focos, sanitarios, agua potable, etc.) para que se mantenga en condiciones óptimas, asimismo, de la limpieza general.

5.6.8.2 Conocimiento del Control Interno de la Unidad de Servicios Generales.

Unidad de SERVICIOS GENERALES

PT: D-2

Mayo 2008

Cédula Narrativa

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

Considerando que no está implementado el departamento de Auditoría Interna como tal, no se hacen cuestionarios, ni narrativas, ni flujogramas, sino que se describen los problemas que en un momento dado existen o podrían existir. Los cuáles se describen a continuación:

- ✓ La división de las responsabilidades proporcionará un control independiente sobre la seguridad de los recursos físicos.
- ✓ Al examinar las altas y bajas del inventario se asegura que todos los registros estén bien registrados.
- ✓ Si el certificado del inventario no está respaldado por informes del sistema, no se podrá confirmar si las cifras son correctas.
- ✓ Los inventarios físicos permitirán verificar que todos los movimientos están registrados.
- ✓ Las valoraciones incorrectas de los activos reducen la eficacia de los controles y podrían ocultar errores.

5.6.8.3 Programa de Auditoría para la Unidad de Servicios Generales.

Unidad de SERVICIOS GENERALES

PT: D-3

Mayo 2008

Programa de Auditoría

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

NO.	TIPO DE PRUEBA *	OPORTUNIDAD	ALCANCE %	TIEMPO PLANEADO	TIEMPO REAL
1.	Separar las responsabilidades correspondientes a las funciones de adquisiciones de bienes, es decir, la persona que reciba los artículos debe ser diferente de la persona que los registre. ¥	Semanal	100%	1 día	1 día
2.	Hacer un examen sobre las altas y bajas del inventario. ∞	Quincenal	50%	1 día	1 día
3.	Asegurar que todos los informes del Inventario estén firmados por el Administrador y el Gerente General del organismo. ∂	Quincenal	100%	1 día	1 día
4.	Realizar inventarios periódicos y sorpresivos de los activos fijos.	Trimestral	100%	5 días	5 días
5.	Asegurar que el informe de inventario muestre valores correctos. ≠	Semestral	100%	5 días	5 días

* Ver Anexo 1 – Planes de Acción, detallados en el numeral 2.1.1.4

OBJETIVO: Fortalecer en los procesos de la Unidad de Servicios Generales.

Unidad de Servicios Generales

PT: D-4

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / <i>Costo-Beneficio</i>	Recomendación	Ref.
Las responsabilidades no están separadas.	Si no se separan las responsabilidades a las funciones de adquisiciones de bienes y mantenimiento del inventario de activos fijos, sólo una persona es responsable de la adquisición de nuevos activos y de su registro sistema respectivo. En ese caso no hay ningún control independiente que garantice que todos los activos adquiridos han sido ingresados en el sistema. Los activos que no hay sido ingresados en el sistema no están sujetos a los mismos controles que aquellos que figuran en el sistema, y posteriormente pueden “desaparer”. <i>Se registran activos fijos promedio por Q.50,000.00 mensuales.</i>	Separar estas dos funciones, es decir, la persona que reciba los artículos debe ser diferente de la persona que los registre en el sistema. Todos los activos nuevos se deberán agregar al sistema en cuando se reciban.	D-3

Unidad de Servicios Generales

PT: D-4.1

Mayo 2008

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias <i>Costo-Beneficio</i>	Recomendación	Ref.
Ajustes no explicados en el certificado del inventario.	El saldo de apertura en el sistema de inventarios para el nuevo año debe ser el mismo que el saldo del cierre del año anterior. El saldo de apertura más las adiciones, menos las bajas, debe equivaler al saldo del cierre del año en curso. No debe haber ningún ajuste.	Se deberá hacer un examen para determinar a qué se refieren los ajustes. Una vez que esto se sepa, se deberá de avisar a la unidad de Servicios Generales de las oficinas centrales.	D-3
Los informes del sistema local no coinciden con los informes de las oficinas centrales.	Si el certificado no está respaldado por informes locales e informes de la oficinas centrales, el examinador no puede confirmar si las cifras del certificado son correctas. <i>El total de los activos fijos aproximadamente asciende a Q16,000,000.00</i>	El organismo deberá cumplir con las instrucciones de las oficinas centrales sobre los plazos para comprobación física y la certificación a fin de que los informes financieros sean exactos y, por lo tanto, que los Auditores puedan emitir un dictamen limpio .	D-3

Unidad de Servicios Generales

Mayo 2008

PT: D-4.2

Hallazgos y Recomendaciones

Hecho: RC Fecha: 01/05/2008

Revisado: ME Fecha: 31/05/2008

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS			
Hallazgo	Implicaciones, Riesgos y Consecuencias / <i>Costo-Beneficio</i>	Recomendación	Ref.
El certificado del inventario de activos fue preparado fuera del plazo establecido.	La realización tardía de la verificación física y la certificación incorrecta propician o aumentan los registros inexactos y las declaraciones erróneas en los informes financieros o de gestión.	Se deberá asegurar de que todos los certificados de inventarios estén firmados por el Administrador y Representante del organismo y de que las cifras del certificado estén respaldadas por informes del sistema de inventarios.	D-3
El informe del inventario muestra valores incorrectos.	Las valoraciones de los activos son importantes al conciliar los movimientos en el año. Las valoraciones incorrectas reducen la eficacia de los controles financieros y podrían ocultar errores, conduciendo a una falta de control de los activos. Además, la “corrupción” del sistema de inventarios tal vez no se limite a los datos numéricos, sino que otros datos sobre activos podrían ser poco fiables y aumentar el riesgo de malversación, lo que podría dar lugar a registros inexactos y a declaraciones erróneas en los informes financieros o de gestión.	El organismo deberá comunicarse con las oficinas centrales para resolver cualquier duda o consulta en relación a la valoración correcta de los activos.	D-3

5.7 Misión del Departamento de Auditoría Interna.

Fiscalizar y asesorar de manera objetiva e independiente a la Administración del organismo internacional, para darle seguridad y mejorar sus operaciones; de esa forma, contribuir a

alcanzar los objetivos institucionales. Además, proporcionar una garantía razonable de la actuación del Gerente General del organismo y demás funcionarios en su labor; y que su actuar se fundamente bajo un criterio legal, técnico y de sanas prácticas administrativas.

5.8 Visión del Departamento de Auditoría Interna.

Ser un órgano asesor y fiscalizador moderno, activo, creativo, suficiente, multidisciplinario, independiente de criterio, con reconocida credibilidad y excelencia en su personal para cumplir así profesionalmente con una adecuada labor de fiscalización de aquellos recursos humanos, financieros, y tecnológicos que administre el organismo internacional y emitir de esa manera, recomendaciones pertinentes para un oportuno fortalecimiento del Control Interno existente en el organismo.

5.9 Gestión de Riesgos Corporativos.

Con el departamento de Auditoría Interna ya implementado en el organismo, se aplican Normas de Auditoría Interna y el sistema COSO ERM en la identificación de los riesgos en procesos administrativos, a los cuales se les determinan probabilidad de ocurrencia y el impacto de lo mismos. Para estos riesgos se diseña una matriz de riesgos donde se clasifican por colores y por último se determina quienes serán los responsables de realizar estas actividades.

5.9.1 Identificación de Riesgos.

Para efectuar el diagnóstico del proceso de Auditoría Interna e identificar los riesgos en el proceso, se realiza un estudio, partiendo de las tareas previstas para cada proceso determinando los riesgos.

A continuación se muestra el estándar para diagnosticar e identificar los riesgos.

PROCESO E IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		
Procesos	Tareas	Riesgos
Donaciones y aportaciones	Registro adecuado	Registro en proyecto que no corresponde
	Registrar las fechas de inicio y finalización	Actividades fuera de la vigencia del convenio
	Términos y Condiciones	Actividades no contempladas en el acuerdo

Conocidos los riesgos, debe iniciarse el proceso de evaluación y clasificación de los mismos.

5.9.2 Clasificación de Riesgos.

5.9.2.1 Evaluación.

Es el resultado de comparar los niveles establecidos, con los criterios que se tienen preestablecidos para su evaluación. Para este caso los criterios son los siguientes:

- Probabilidad de ocurrencia del Riesgo.

- Impacto ante la ocurrencia del Riesgo.

Para ello las **probabilidades** de ocurrencia se determinan en:

- Poco Frecuente (PF)
- Moderado (M)
- Frecuente (F)

- **Poco Frecuente:** Cuando el riesgo ocurre sólo en circunstancias excepcionales.

- **Moderado:** Puede ocurrir en algún momento.

- **Frecuente:** Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias.

El **Impacto** ante la ocurrencia se considerada como:

- Leve (L)
- Moderado (M)
- Grande (G)

- **Leve:** Perjuicios tolerables. Baja pérdida en el Control Interno.

- **Moderado:** Requiere de un tratamiento diferenciado. Pérdida media en el Control Interno.

- **Grande:** Requiere tratamiento diferenciado. Alta pérdida en el Control Interno.

La evaluación del riesgo se mide de las siguientes formas:

- **Aceptable: (Riesgo Bajo).** Cuando se pueden mantener los controles actuales, siguiendo los procedimientos de rutina.
- **Moderado: (Riesgo Medio).** Se consideran Riesgos Aceptables con Medidas de Control. Se deben cometer acciones de reducción de daños y especificar las responsabilidades de su implantación y supervisión.
- **Inaceptable: (Riesgo Alto).** Deben tomarse de inmediato acciones de reducción de Impacto y Probabilidad para atenuar la gravedad del riesgo. Se especificará el responsable y la fecha de revisión sistemática.

Para evaluar el Impacto de los Riesgos en un proceso, se utilizará el siguiente estándar, donde se identifican todos los riesgos de cada uno de los procesos diagnosticados, y se evalúan de conformidad con lo previsto anteriormente. (Siguiendo el ejemplo anterior en el número 5.10.1)

IMPACTO DE LOS RIESGOS	
Unidad:	Clasificación del Riesgo

No.	Riesgo	Impacto			Probabilidad			Nivel de Riesgo
		L	M	G	F	M	PF	
		1	Registro en proyecto que no corresponde		M			
2	Actividades fuera de la vigencia del convenio		M			M		Moderado
3	Actividades no contempladas en el acuerdo			G		M		Inaceptable

La evaluación de riesgos proporciona la lista de prioridades para el tratamiento de los riesgos por medio de las acciones a seguir en cada caso.

Se deben tener en cuenta los objetivos del organismo y el grado de oportunidad que se puede alcanzar como resultado de tratar el riesgo. Se tendrá en cuenta, también, el grado de beneficio para las partes involucradas.

5.9.2.2 Mapa de los Riesgos.

Luego de evaluado todos los riesgos, se situarán en el cuadrante del Mapa que le corresponde según la Matriz de Riesgos.

A continuación ilustraremos una Matriz Riesgos Estándar: (Siguiendo el ejemplo anterior en el número 5.10.2.1)

		MATRIZ DE RIESGOS			
		Donaciones y aportaciones			
PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable	
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable	
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable	
		Leve	Moderado	Grande	
		IMPACTO			

Como puede observarse, el gráfico anterior ilustra los cuadrantes donde según su Impacto y Probabilidad de Ocurrencia se sitúan estos Riesgos, y la la Evaluación del mismo, lo que no significa que en el Plan de Medidas no se tengan en cuenta todos los Riesgos, pues deberá mantenerse el seguimiento de todos los riesgos identificados y el Plan de Acción de cada uno.

Las opciones a tener en cuenta para acometer acciones de reducción de riesgos podrían ser:

- Evitarlo.
- Reducir probabilidad de ocurrencia.
- Reducir consecuencias.
- Transferir el riesgo.
- Retener el riesgo.

Luego estas opciones deberían evaluarse y tener en cuenta el costo beneficio de la decisión de tratamiento del riesgo.

Se confeccionarán planes de tratamiento de riesgos. En los mismos se deberá tomar en cuenta:

- El riesgo en orden de prioridad.
- Opciones posibles de tratamiento.
- Nivel que adquiere el riesgo luego de ser tratado.
- Resultado del análisis costo beneficio.
- Responsable de acometer la acción.
- Calendario de implementación.
- Forma en que se va a monitorear.

Y desde luego muchas otras, que podrían derivarse de una análisis más exhaustivo del departamento de Auditoría Interna.

5.9.2.3 Plan de Acción: (Ver Anexo 1, Planes de Acción, numeral 2.2)

Según el impacto con que se produzcan la ocurrencia de los riesgos observados, deberá elaborarse un Plan de Acción en el que se proponga fundamentalmente:

- El diseño de un Sistema Organizativo de ejecución para cada uno de los procesos de la Auditoría.
- Capacitar a los profesionales de la Auditoría en la formación teórico-práctica que garantice la calidad en el ejercicio de sus funciones.
- Evaluar los resultados de las supervisiones.
- Mantener la vigilancia de la posible comisión de riesgos en el desarrollo sistemático del ejercicio de las auditorías.
- Monitorear el cumplimiento de las Normas y Reglamentos establecidos por cada profesional.

5.9.2.4 Responsables: (Ver Anexo 1, Planes de Acción, numeral 2.2)

Los responsables para la elaboración del Plan de Acción son:

- Departamento de Auditoría Interna.
- Director de Auditoría Interna.
- Asistentes de Auditoría Interna.

5.9.2.5 Estándares:

Consiste en guías, con determinados aspectos a evaluar, por cada proceso, los cuales deben incluir con una evaluación, la que debe clasificar según la Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto ante la misma.

Debe además de resumirse, representarse en un gráfico, con el fin de elaborar el consecuente Plan de Acción para reducir la Probabilidad de Ocurrencia.

5.9.2.6 Controles:

Frecuentemente debe evaluarse el comportamiento de cada proceso y por cada área de trabajo.

5.9.3 Programas de Aseguramiento de Calidad.

A continuación presentaremos un estándar de los programas de aseguramiento de calidad tanto de las Áreas Técnica como de las Unidades Administrativas, los cuales serán emitidos por el departamento de Auditoría Interna implementado como tal, para que el personal interno del organismo verifique, evalúe, revise y controle los procedimientos relevantes que se realizan y que estos procedimientos son llevados a cabo de forma correcta, oportuna, adecuada y objetiva.

ORGANISIMO INTERNACIONAL "RX"

Lista de Verificación Mensual de Control y Aseguramiento de la Calidad Financiera

Área Técnica: _____ Mes _____

No.	Actividad	Iniciales	Comentarios
OBLIGACIONES Y DOCUMENTOS DE OBLIGACIÓN			
1	El proceso de solicitudes de obligaciones fue efectuado de acuerdo a las Normas y Regulaciones del organismo internacional (Manual de Operaciones, Directivas, Boletines de Información General, Directivas Locales, Políticas y Procedimientos específicos).		
2	Todos los documentos de solicitud de obligación fueron firmados por el responsable de los fondos del Área Técnica o su designado antes de procesar pagos y están respaldados con los antecedentes requeridos.		
3	Las obligaciones fueron solicitadas con anterioridad a la ejecución de las actividades para las cuales fueron creadas y los desembolsos nunca ocurrieron antes del establecimiento de las obligaciones.		
PAGOS			
1	Todas las facturas y recibos que soportan un pago fueron firmadas por el funcionario que recibió el servicio y antes de procesar el pago.		
2	Como firmante de cheques revisé la documentación de soporte de cada pago previo a firmar cada cheque.		
3	Como firmante de cheques no firmé cheques o instrucciones de pago a mi propio nombre.		
4	No hay cheques con más de 60 días emitidos y todavía pendientes de ser retirados.		
REQUISITOS TRIMESTRALES (marzo-junio-septiembre-diciembre)			
1	La revisión de las Cartas de Acuerdo contiene un reporte completo de aquellas pendientes de ser liquidadas y el AREA TECNICA bajo mi coordinación ha hecho un seguimiento formal durante este período.		
2	La revisión de los Cursos y Seminarios contiene un reporte completo de aquellos pendientes de ser liquidados y el AREA TECNICA bajo mi coordinación ha hecho un seguimiento formal a cada uno durante este período.		
3	El AREA TECNICA bajo mi coordinación ha realizado una revisión completa de todos los Contratos solicitados y aprobados para asegurar que todos los productos han sido recibidos y los pagos se hayan efectuado, en los tiempos estipulados.		
4	El AREA TECNICA bajo mi coordinación ha realizado una revisión completa de todas las Compras para asegurar que todos los suministros y equipo se hayan recibido y entregado a la contraparte respectiva. También se hizo seguimiento del acuse de recibo y acta de ingreso al inventario de la Institución beneficiaria.		
5	En el Área Técnica bajo mi coordinación no existen liquidaciones de viaje pendientes de presentar (Formulario-000) con una antigüedad superior a los 60 días.		

CERTIFICACIÓN

Certifico que los procedimientos descritos se han cumplido con el propósito de velar por un control interno adecuado de los registros financieros y contables de este organismo internacional.

Coordinador Área Técnica _____

_____ Firma

_____ Fecha

ORGANISMO INTERNACIONAL "RX"

Lista de Verificación Mensual de Control y Aseguramiento de la Calidad Financiera

Unidad Administrativa: _____ Mes _____

No.	Actividad	Iniciales	Comentarios
OBLIGACIONES Y DOCUMENTOS DE OBLIGACIÓN			
1	El proceso de establecimiento de obligaciones fue efectuado de acuerdo a las Normas y Regulaciones del organismo internacional (Manual de Operaciones, Directivas, Boletines de Información General, Directivas Locales, Políticas y Procedimientos específicos).		
2	Todos los documentos de obligación fueron firmados por el responsable de los fondos o su designado antes de procesar pagos y están respaldados con los antecedentes requeridos.		
3	Las obligaciones fueron establecidas con anterioridad a la ejecución de las actividades para las cuales fueron creadas y los desembolsos nunca ocurrieron antes del establecimiento de las obligaciones.		
PAGOS			
1	Todas las facturas y recibos que soportan un pago fueron firmadas por el funcionario que recibió el servicio y por la encargada administrativa antes de procesar el pago.		
2	No hay cheques con más de 60 días emitidos y todavía pendientes de ser retirados por los beneficiarios.		
3	Viajes - Todos los ingresos recibidos fueron depositados y registrados en la cuenta bancaria respectiva o enviados a Oficinas Centrales a más tardar el siguiente día hábil de haberse recibido.		
REQUISITOS TRIMESTRALES (marzo-junio-septiembre-diciembre)			
1	La revisión de las Cartas de Acuerdo contiene un reporte completo de aquellas pendientes de ser liquidadas y se ha hecho un seguimiento formal a cada Área Técnica durante este periodo. Se han cerrado/terminado los documentos en el sistema financiero.		
2	La revisión de los Cursos y Seminarios contiene un reporte completo de aquéllos pendientes de ser liquidados y se ha hecho un seguimiento formal a cada Área Técnica durante este periodo. Se han cerrado/terminado los documentos en el sistema financiero.		
3	Se ha realizado una revisión completa de los Contratos aprobados para asegurar que todos los pagos se hayan realizado según programa establecido. Se han cerrado/terminado los documentos en el sistema financiero.		
4	Se ha realizado una revisión completa de las Compras aprobadas para asegurar que todos los suministros/equipo se hayan recibido y entregado al solicitante y los pagos respectivos se han efectuado según lo estipulado. Se han cerrado/terminado los documentos en el sistema financiero.		
5	La revisión de los Anticipos de Viaje contiene un reporte completo de aquellos pendientes de ser liquidados y se ha hecho un seguimiento formal a cada uno durante este periodo.		
6	No existen anticipos de viaje con una antigüedad superior a los 60 días y tampoco se han procesado nuevos anticipos para aquellos empleados pendientes de presentar sus respectivas liquidaciones de viaje.		

CERTIFICACIÓN

Certifico que los procedimientos descritos se han cumplido con el propósito de velar por un control interno adecuado de los registros financiero y contables de este organismo internacional.

Encargada Unidad Administrativa _____

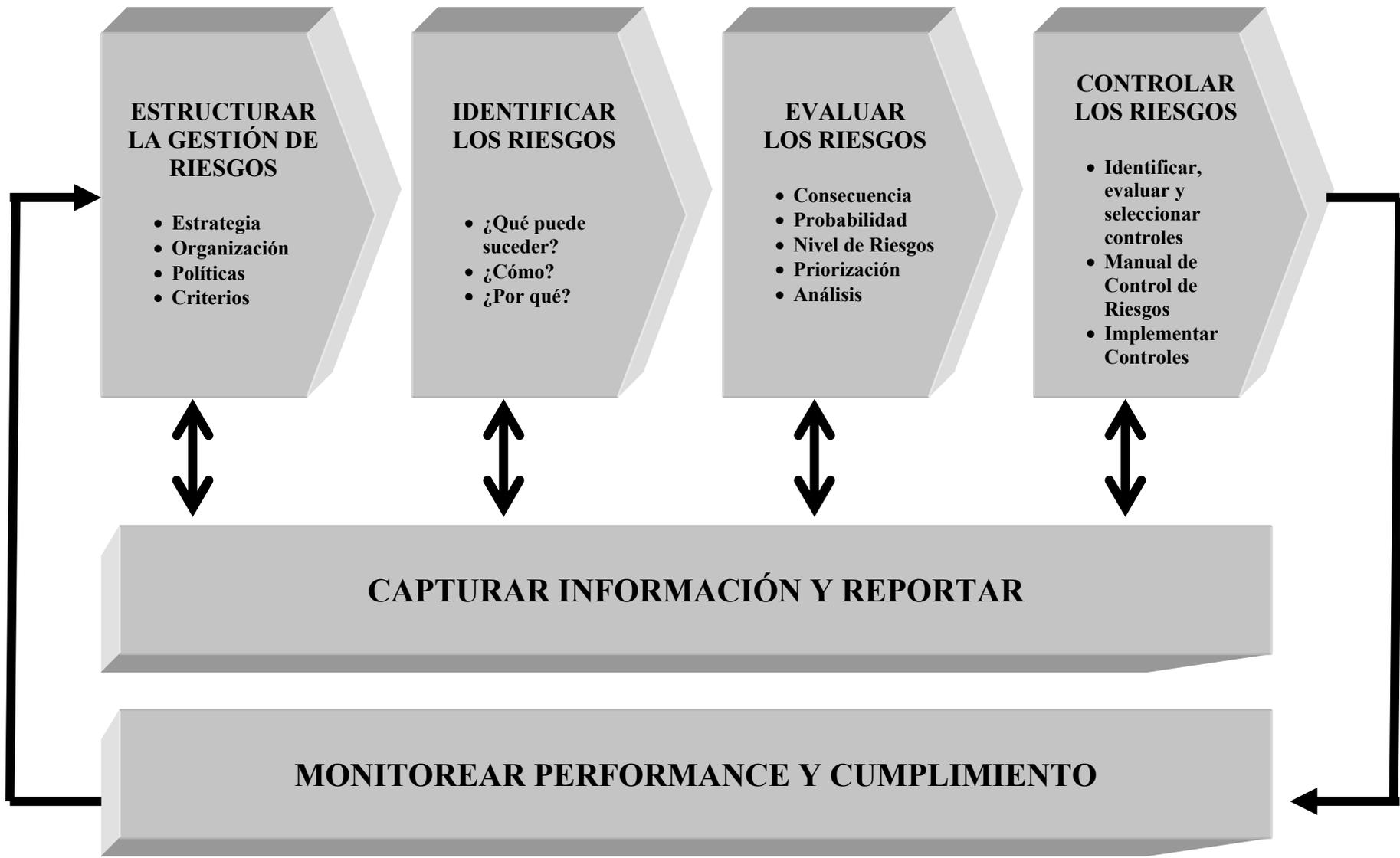
_____ Firma

_____ Fecha

5.9.4 Metodología de la Gestión de Riesgos Corporativos basada en el Sistema COSO ERM.

El departamento de Auditoría Interna ya implementado en el organismo, utiliza la siguiente metodología de la gestión de riesgos corporativos, basada en el sistema COSO ERM.

A continuación se muestra un análisis de cómo se realizará este proceso:



5.11 Informe de Auditoría Interna.

Guatemala 2 de junio de 2008

Señores

Consejo de Administración

Organismo Internacional RC

He practicado la evaluación de los procesos de control interno, administrativos, operativos y financieros de las unidades administrativas que conforman la estructura organizacional durante el mes de mayo de 2008. La responsabilidad del control interno es de la administración del organismo. Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre el mismo basado en mi evaluación.

Efectúe mi evaluación, de acuerdo con Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, estas normas requieren que la auditoría sea planificada y desarrollada con el fin de obtener seguridad razonable de la evaluación del control interno, así como la observancia y aplicación de los demás procesos administrativos, operativos y financieros.

Luego de identificar y evaluar los hallazgos en los procesos administrativos de cada unidad, se considera importante la necesidad de implementar el departamento de Auditoría Interna, y que este proporcione una asistencia adecuada y oportuna en los procedimientos contables, operativos y financieros.

El organismo, al aceptar la implementación del departamento obtendrá el beneficio de que este funcione como una herramienta de orientación y control para prever los riesgos y problemas que se suscitan en los procesos, reglamentos, disposiciones, normas y directivas del organismo. Asimismo, apoyará el fortalecimiento del personal en asuntos de contabilidad, auditoría, reglas y regulaciones que se encuentren vigentes para comprender fondos y registros de todas las transacciones.

Tomando en cuenta que un organismo internacional en promedio maneja un presupuesto aproximado de Cincuenta Millones de Quetzales al año (Q.50.000,000.00) y la inversión para implementar el departamento asciende aproximadamente a Cuatrocientos Cincuenta y Nueve Mil Ochocientos Quetzales (Q.459,800.00); la cual equivale a un 0.92% del presupuesto total del organismo, se considera que implementar el departamento será una inversión mínima para los beneficios que se esperan obtener del departamento.

El organismo cuenta con un presupuesto anual de Q.50,000,000.00, la inversión para implementar el departamento tiene un costo de Q.459,800.00, que equivale un 0.92% del presupuesto anual, el departamento realizará una revisión del 80% de todos los procesos operativos y en los procesos financieros realizará una revisión que asciende a Q.37,000,000.00 que equivale a un 74% del presupuesto anual.

Presupuesto Anual	Inversión / Costo	Procesos Revisados Anuales	
		Operativos	Financieros
Q.50 millones	Q.459,800.00 0.92%	80%	Q. 37 millones 74%

La Auditoría Interna deberá coadyuvar a la Administración para un mejor uso y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y de cualquier otra naturaleza que estén bajo su Dirección, para que los mismos, sean manejados de una manera eficaz, eficiente y económica, de tal forma que sean utilizados racionalmente.

En mi opinión considero será de utilidad para la institución implementar el departamento de Auditoría Interna a fin de mejorar la aplicación de todos los procesos del organismo.

Agradezco la colaboración y cortesía mostradas por funcionarios y empleados lo que fue de singular importancia para el desarrollo del presente trabajo.

Atentamente,

Roberto Carlos Marroquín Enríquez
Contador Público y Auditor
Colegiado xxx

CONCLUSIONES

1. Se considera verdadera la hipótesis planteada en el plan de investigación sobre que la falta de controles internos efectivos y eficientes puede hacer que la eficacia operativa se vea minimizada y además puede aumentar la posibilidad que se cometan fraudes y que los recursos financieros sea apropiados ilícitamente.
2. Con la implementación de un departamento de Auditoría Interna, los organismos internacionales agregan valor y mejoran sus procesos operativos, asegurando transparencia en todas sus actividades y con el sistema COSO ERM implementado como herramienta formal diseñada en las actividades del departamento de Auditoría Interna se podrán identificar, evaluar, comunicar y monitorear los riesgos que existan en el organismo internacional.
3. La implementación de un departamento de Auditoría Interna en un organismo internacional requiere de una inversión humana, financiera y material; esta inversión debe ser congruente con los beneficios que se desean obtener y éstos a su vez deben llenen las expectativas con que se planificó la creación del departamento. Para este caso particular la inversión para implementar el departamento tiene un costo de Q.459,800.00, que equivale un 0.92% del presupuesto anual, comparado con los beneficios que se obtendrán al revisar el 80% de todos los procesos operativos y un 74% de procesos financieros, comparados con el presupuesto anual.

RECOMENDACIONES

1. Es importante implementar un departamento de Auditoría Interna en un Organismo Internacional y que este sea eficiente, efectivo y adecuado para que todas las operaciones realizadas estén siendo verificadas constantemente y asimismo cumplir con el programa de Aseguramiento de Calidad y garantizar la transparencia y objetividad de sus actividades.
2. Un departamento de Auditoria Interna en un Organismo Internacional debe ser guiado por un Contador Público y Auditor graduado, porque la función que realiza requiere conocimientos sólidos de un profesional universitario en las áreas de Auditoría, Contabilidad, Finanzas, Leyes Fiscales y Laborales del país, para planear, elaborar programas, revisar y evaluar sistemas de Control Interno.
3. Diseñar e implementar un Manual para el departamento de Auditoría Interna que contenga una adecuada descripción de funciones, quienes serán los responsables de las mismas, así como los planes de acción respectivos aplicados a cada unidad o área sujeta de examen.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arens, Alvin A., año 2005. Auditoría Un enfoque Integral. 68 p.
2. Cursos recibidos de Auditoría I, II, III y IV en la Universidad de San Carlos de Guatemala – USAC-.
3. Cuéllar Mejía, Guillermo Adolfo, Teoría General de la Auditoría y Revisoría Fiscal, 123 p.
4. Dorta Velásquez, José Andrés. La Evaluación de Riesgos Como Componente Básico del Sistema de Control Interno, 252 p.
5. Gómez López, Roberto. Generalidades en la Auditoría, 179 p.
6. Hernández Henoc, Regalado. Auditoría I, Editorial E. Soid, S.A., 16 p.
7. Lefcovich, Mauricio L. Matriz de Control Interno – Noviembre/2003, 16 p.
8. Normas Internacionales de Auditoría – NIA 700 –, 21 p. Versión revisada 2007.
9. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna – Versión resumida año 2006, 18 p.
10. Página de Internet de la Organización Panamericana de la Salud: www.ops.org.gt .
11. Página de Internet: www.monografias.com/trabajos12, 8 p.
12. Página de Internet: Resumen Ejecutivo COSO ERM
http://www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf, 77 p.
13. Página de Internet: Gestión de Riesgos Corporativos
http://www.iaiecuador.org/docs/ev_01/Coso%20ERM2.pdf, 69 p.
14. Poch, Ramón – Manual de Control Interno – Gestión 2000 – 1997, 25 p.

15. Pungitore, José Luís – Sistemas Administrativos y Control Interno – Club de Estudio – 1994, 30 p.
16. Rusenas, Rubén Oscar – Manual de Control Interno – Editorial Cangallo – 1978, 11 p.
17. Sesan – Organización gubernamental, 30 p.
18. Soriano Guzmán, Genaro – La Auditoría Interna en el Proceso Administrativo – Editorial CENAPEC – 1992, 7 p.

ANEXO 1



**MANUAL DEL DEPARTAMENTO
DE AUDITORÍA INTERNA
DEL ORGANISMO
INTERNACIONAL “RX”**

Elaborado por: Roberto Carlos Marroquín Enríquez

Guatemala, mayo 2008



CONTENIDO

TEMA:

PÁGINA:

INTRODUCCIÓN

1. Manual del Departamento de Auditoría Interna.	1
1.1 Definición.	1
1.2 Objetivos.	1
1.3 Responsables.	2
1.4 Independencia Funcional.	2
1.5 Nivel dentro de la Organización.	3
1.6 Objetividad.	4
1.7 Funciones del Departamento de Auditoría Interna.	5
1.8 Debido Cuidado Profesional.	6
1.9 Selección de Personal.	7
1.9.1 Requisitos para el Director de Auditoría Interna.	8
1.9.2 Requisitos Para los Asistentes de Auditoría Interna.	9
1.10 Supervisión Adecuada y Oportuna.	9
1.11 Cumplimiento de Normas de Conducta.	10
1.12 Conocimientos, Experiencias y Disciplinas.	10
1.13 Relaciones Humanas y Comunicación.	11
1.14 Desarrollo Profesional Continuo.	11
1.15 Alcance del Trabajo de Auditoría.	11
1.15.1 Confiabilidad e Integridad de la Información.	12
1.15.2 Cumplimiento de Políticas y Planes, Procedimientos y Normas y Reglamentos.	13
1.15.3 Salvaguarda de los Activos.	13



CONTENIDO

<u>TEMA:</u>	<u>PÁGINA:</u>
1.15.4 Utilización Económica y Eficiente de los Recursos.	13
1.15.5 Cumplimiento de los Objetivos y Fines Establecidos para los Proyectos o Programas.	14
1.16 Ejecución del Trabajo de Auditoría.	14
1.16.1 Planeación del Trabajo de Auditoría.	14
1.16.2 Examen y Evaluación de la Información.	15
1.16.3 Evidencia.	16
1.16.4 Papeles de Trabajo.	17
1.16.5 Archivo Corriente.	18
1.16.6 Archivo Permanente.	18
1.17 Comunicación de Resultados.	19
1.17.1 Oportunidad del Informe.	19
1.17.2 Presentación del Informe.	20
1.17.3 Contenido del Informe.	21
1.18 Jefatura del Departamento de Auditoría Interna.	22
1.18.1 Objetivos, Autoridad y Responsabilidad.	23
1.18.2 Plan Anual de Auditoría.	23
1.18.3 Políticas y Procedimientos.	24
1.18.4 Administración y Desarrollo del Personal.	25
1.18.5 Coordinación con las Auditorías Externas.	25
1.18.6 Control de Calidad.	26
2. Evaluación de Riesgos.	27
2.1 Riesgos y Causas.	28



CONTENIDO

<u>TEMA:</u>	<u>PÁGINA:</u>
2.2 Planes de Acción	29
2.2.1 Planes de Acción por Unidad Administrativa.	31
2.2.1.1 Planes de Acción para la Unidad de Presupuesto y Finanzas.	32
2.2.1.2 Planes de Acción para la Unidad de Contratos y Viajes.	33
2.2.1.3 Planes de Acción para la Unidad de Compras y Suministros.	34
2.2.1.4 Planes de Acción para la Unidad de Servicios Generales.	34



INTRODUCCIÓN

A continuación se muestra el manual del departamento de Auditoría Interna del Organismo Internacional “RX” el cual entrara en vigencia al ser implementado dicho departamento. Este manual define todas las actividades de Auditoría, objetivos trazados, quiénes serán los responsables de llevar a cabo estas funciones, la independencia que debe tener el departamento implementado como tal, el nivel dentro de la organización y la objetividad con que actúan los responsables del departamento.

Se especifican las funciones que llevan a cabo el departamento; así como el debido cuidado profesional y la selección de su personal. Detalla los requisitos que deben tener el Director de Auditoría Interna y sus asistentes.

Indica los procedimientos de supervisión adecuada y oportuna; cumplimiento de normas de conducta; conocimientos, experiencias y disciplinas; relaciones humanas y la comunicación; el desarrollo profesional continuo; el alcance del trabajo de auditoría que deben tener los auditores internos en el organismo internacional.

Explica como se debe realizar la ejecución del trabajo de auditoría y que deben incluir los auditores internos para llevarlo a cabo y como comunican los resultados.

Muestra como debe ser dirigida la jefatura del departamento y los procesos de deben realizarse para que esta funcione eficiente, efectiva y oportunamente.



1. Manual del Departamento de Auditoría Interna.

1.1 Definición.

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

La ejecución de la Auditoría comprende las siguientes actividades:

- a. Estudio y evaluación del Control Interno.
- b. Evaluación del cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias.
- c. Actualización del archivo permanente.
- d. Supervisión del trabajo de Auditoría.
- e. Obtención de evidencia.
- f. Elaboración de papeles de trabajo.
- g. Archivo y custodia de papeles de trabajo.
- h. Comunicación y acciones legales y administrativas ante la identificación de hallazgos.
- i. Obtención de la carta de representación.

1.2 Objetivos.

Los objetivos del departamento son los siguientes:

- Orientar la ejecución de la Auditoría con base en la planificación específica.



-
- Aplicar adecuadamente técnicas y procedimientos que permitan obtener evidencia, suficiente, competente y pertinente.
 - Examinar a fondo las áreas críticas para identificar las causas de los problemas, y emitir las recomendaciones correspondientes.
 - Evaluar la eficiencia y eficacia del ambiente y estructura del Control Interno establecido.
 - Evaluar el cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias.
 - Ejercer una adecuada supervisión para asegurar la calidad técnica y profesional de los trabajos.
 - Organizar un registro completo y detallado en papeles de trabajo, sobre el proceso de la Auditoría y sus resultados.
 - Concluir el trabajo con un informe de Auditoría con las desviaciones localizadas, las evidencias necesarias y las recomendaciones pertinentes.

1.3 Responsables.

La responsabilidad de que la Auditoría se ejecute adecuada y profesionalmente, para cumplir con sus objetivos de acuerdo a la Planificación Específica, es del equipo de cada auditoría, integrado por el Director de Auditoría Interna y los asistentes de Auditoría Interna, quienes además son responsables de aplicar las normas relativas a la ejecución de la Auditoría, contenidas en las Normas y Regulaciones del organismo.

1.4 Independencia Funcional.

La Auditoría Interna se pronuncia sobre la veracidad de los hechos existentes, por lo que su independencia es imprescindible para lograr los objetivos.



La Auditoría Interna debe mantener independencia con relación a las actividades que audita. Debe mantener una actitud de absoluta imparcialidad con respecto al hecho que examina, y demostrar un comportamiento imparcial al ejecutar la Auditoría.

1.5 Nivel dentro de la Organización.

El nivel del departamento de Auditoría Interna dentro de la organización, debe ser al más alto nivel, a efecto lograr el mejor cumplimiento de sus responsabilidades.

El Auditor Interno debe tener el apoyo del Consejo de Administración, Director o Gerente General, para que pueda obtener la cooperación de los auditados y realizar su trabajo sin interferencias, en todos los niveles de la organización.

El Auditor Interno debe depender, dentro de la organización, del Consejo de Administración, Director o Gerente General, de tal manera que pueda asegurar un amplio campo de acción, así como recibir la necesaria atención de los informes de auditoría y las acciones apropiadas que se deriven de sus recomendaciones.

El Auditor Interno debe informar y mantener una comunicación regular con las autoridades superiores antes mencionadas, lo que permite mantener y asegurar su nivel de independencia.

El objetivo, autoridad y responsabilidad del departamento de Auditoría Interna, debe estar definido en la resolución de su creación o de su fortalecimiento, cuando este departamento ya exista.



1.6 Objetividad.

El Auditor Internos debe actuar con objetividad al efectuar las auditorías.

La objetividad es una actitud mental de independenciam, que debe mantener el Auditor Interno en la práctica de las auditorías.

La objetividad exige que el Auditor Interno practique las auditorías con toda confianza y sin comprometer su calidad. Así, debe evitar colocarse en situaciones, en las cuales no se sienta capaz de emitir juicios profesionales objetivos.

La asignación de tareas del Auditor Interno debe realizarse de manera que se eviten conflictos de intereses reales o potenciales. Deben informar al Auditor Interno, sobre cualquier situación en la que se presenten o puedan presentarse conflictos de intereses.

La objetividad disminuye cuando el Auditor Interno interviene en cualquier actividad en la cual hayan tenido, anteriormente, autoridad o responsabilidad.

El Auditor Interno que haya tenido responsabilidades de naturaleza financiera, no debe ser asignado a la Auditoría de aquellas operaciones que anteriormente ejecutaron, hasta que las mismas sean auditadas; para luego poder formar parte de un departamento de Auditoría Interna.

Los resultados de la labor de la Auditoría Interna, antes de emitir el informe respectivo, deben ser sometidos a un control de calidad en los niveles correspondientes, para asegurar que el trabajo se ha efectuado de manera objetiva.



Recomendar el establecimiento de controles internos o la revisión de procedimientos, no afecta su objetividad.

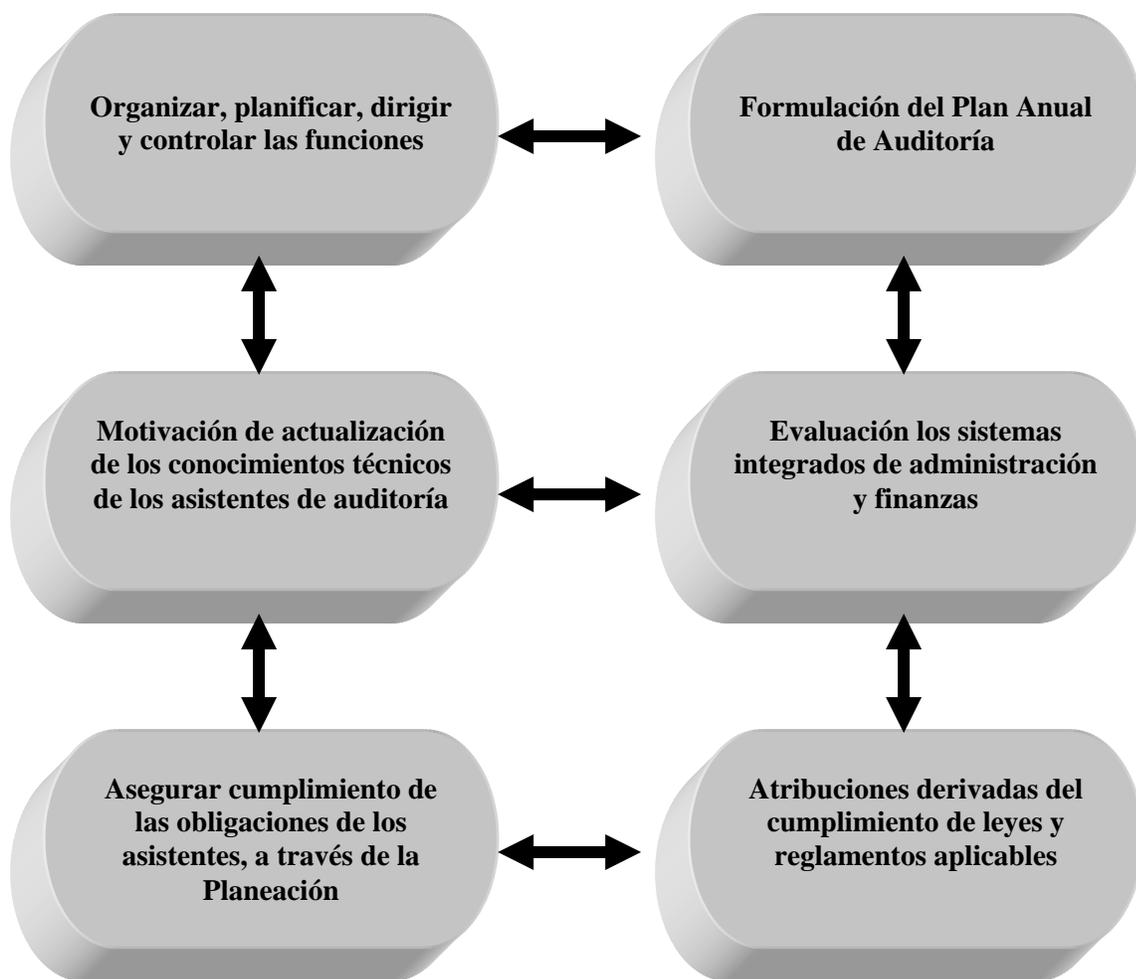
1.7 Funciones del Departamento de Auditoría Interna.

El departamento de Auditoría Interna evalúa los sistemas integrados de administración y finanzas, y otros sistemas y procesos complementarios; así como los controles internos y de calidad a ellos incorporados, para determinar si se están logrando los resultados o beneficios deseados, que fueron establecidos al momento de fijarse los objetivos y metas por el organismo. A ese fin, deben cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Organizar, planificar, dirigir y controlar las funciones a su cargo, en forma técnica, independiente y profesional.
- ✓ Formular un Plan Anual de Auditoría, con base en los objetivos generales del organismo y la coordinación con las unidades administrativas.
- ✓ Motivar la actualización permanente de los conocimientos técnicos de los asistentes de auditoría, en los diversos campos de su actuación.
- ✓ Evaluar, en forma permanente, los sistemas integrados de administración y finanzas, las herramientas tecnológicas y los procesos de control interno y de calidad a ellos incorporados.
- ✓ Asegurar que los miembros del departamento de Auditoría cumplan debidamente con sus obligaciones, a través de la planeación y ejecución del trabajo de auditoría, conforme a las Normas y Regulaciones del organismo.
- ✓ Las demás atribuciones que se deriven del cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.



DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES



1.8 Debido Cuidado Profesional.

Las auditorías internas deben realizarse con pericia y con el debido cuidado profesional.



La aptitud profesional es responsabilidad de cada Auditor Interno. El Auditor Interno debe asignar, para cada auditoría, a las personas que posean los conocimientos, aptitudes y disciplinas requeridas para el efecto.

El Auditor Interno, al efectuar sus auditorías, debe tener el debido cuidado profesional que requiere el empleo de sus conocimientos y experiencias en forma objetiva.

Adicionalmente, deben estar alerta ante posibles errores intencionales, omisiones, desperdicios, ineffectividad o conflicto de intereses.

El Auditor Interno debe identificar controles inadecuados y formular las recomendaciones para promover el cumplimiento de procedimientos y prácticas generalmente aceptadas.

En el ejercicio del debido cuidado profesional, se deberá considerar el alcance del trabajo para lograr los objetivos de auditoría, la importancia relativa de los asuntos a los que se aplican procedimientos de auditoría, la adecuación y efectividad de los controles internos y el costo de la auditoría con relación a los beneficios.

1.9 Selección de Personal.

El organismo que necesite contratar un Auditor Interno, es el encargado, dentro de su propio proceso de selección de personal, de seleccionar y tomar las pruebas necesarias para definir las características personales y los perfiles psicológicos que requiera el puesto.



Los postulantes deben tener conocimientos sobre las leyes que regulan el sector del organismo, las funciones y actividades como organismo internacional y los procedimientos que rigen la auditoría.

El titular del departamento de Auditoría Interna, participará en la selección del resto del personal de auditores internos o de apoyo, quien se asegurará de la vocación y calidad mínima que deberá demostrar cada candidato, para luego someterlos al proceso de selección técnica.

El proceso de selección para todos los auditores internos, será el mismo aplicado al titular del departamento de Auditoría Interna, tomando como base los requisitos establecidos para cada cargo.

Adicionalmente a las pruebas de suficiencia, los postulantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

1.9.1 Requisitos para el Director de Auditoría Interna.

- Poseer el título profesional de Contador Público y Auditor, y ser colegiado activo.
- Demostrar experiencia práctica de por lo menos cinco años en el ejercicio de la auditoría.
- Gozar de solvencia moral pública, y no haber sido sentenciado en juicios de cuentas o penales, durante su ejercicio profesional.
- Haber cumplido con los programas de educación continua que se requieren en el nivel de la profesión.



-
- Aprobar los exámenes o pruebas de suficiencia establecidos para el cargo.

1.9.2 Requisitos Para los Asistentes de Auditoría Interna.

Debe obtenerse una seguridad razonable sobre la formación y calificación de los candidatos, mediante el cumplimiento de los requisitos siguientes:

- Poseer pensum cerrado o estudios avanzados como Contador Público y Auditor y, en su caso, cualquier especialización que la complejidad y características técnicas que el organismo requiera.
- Demostrar por lo menos tres años de experiencia en auditoría.
- Aprobar los exámenes o pruebas de suficiencia establecidos para el cargo.

1.10 Supervisión Adecuada y Oportuna.

El trabajo de auditoría debe ser apropiadamente supervisado, para mejorar su calidad y cumplir con los objetivos propuestos.

La supervisión es un proceso técnico, que consiste en mantener, liderar, dirigir y controlar el proceso de auditoría, desde la planificación hasta la elaboración del informe de auditoría.

La revisión será ejercida por los distintos niveles establecidos, así como por el auditor responsable del equipo de auditoría directamente vinculado con el proceso del examen.

Se debe dejar evidencia de la labor de supervisión que permita establecer la oportunidad y el aporte técnico al trabajo de auditoría.



Funciones básicas de supervisión:

- Asesorar y guiar al personal de auditoría interna desde el inicio hasta la finalización de la auditoría.
- Verificar el cumplimiento del programa general de auditoría previamente aprobado; y si existiere una modificación debe ser justificada y aprobada.
- Elaborar un programa de revisión y velar por su cumplimiento.
- Verificar que los papeles de trabajo soporten adecuadamente, con la evidencia comprobatoria los hallazgos de auditoría, así como los procedimientos y las conclusiones a que se arriben.
- Garantizar que los informes de auditoría sean objetivos comprensibles, oportunos y que contenga las recomendaciones pertinentes.

1.11 Cumplimiento de Normas de Conducta.

Los auditores internos deben cumplir con las normas profesionales de conducta, emitidas por el Colegio de Profesionales de las Ciencias Económicas, el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores y el Código de Ética.

1.12 Conocimientos, Experiencias y Disciplinas.

El personal de auditoría interna debe poseer los conocimientos y experiencia, que le permitan realizar su trabajo eficientemente; asimismo, debe tener la habilidad necesaria para aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría.



Dependiendo de la auditoría que se realice y del alcance del trabajo, el auditor puede emplear profesionales especializados en otras disciplinas o áreas que pudieran ser necesarias.

1.13 Relaciones Humanas y Comunicación.

Los auditores internos deben mantener relaciones personales satisfactorias con los auditados.

Deben poseer habilidad para comunicarse de forma oral y por escrito, y transmitir con claridad y objetividad los hallazgos y las recomendaciones de los trabajos realizados.

1.14 Desarrollo Profesional Continuo.

Los auditores internos deben mantener una constante actualización en todos los aspectos académicos, legales y técnicos relativos a su campo de acción.

Deben estar informados de las mejoras y actualizaciones de las normas, técnicas y procedimientos de auditoría interna.

1.15 Alcance del Trabajo de Auditoría.

El alcance de la auditoría interna debe comprender el examen y la evaluación de la efectividad del ambiente y estructura del Control Interno y su eficacia para alcanzar los objetivos institucionales.



El alcance del trabajo de auditoría interna, se refiere al trabajo de auditoría a realizar. Sin embargo, es el Auditor Interno, es quien da las instrucciones sobre el alcance del trabajo y las actividades a auditar.

El examen sobre la solidez y efectividad del ambiente y estructura del Control Interno, pretende determinar si el sistema establecido proporciona una garantía razonable de que los objetivos y metas institucionales se cumplirán bajo los criterios de eficacia, eficiencia y economía.

Los objetivos principales del Control Interno son asegurar:

- La confiabilidad e integridad de la información.
- El cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos.
- La salvaguarda de los activos.
- La utilización económica y eficiente de los recursos.
- El cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

1.15.1 Confiabilidad e Integridad de la Información.

Los auditores internos deben revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera y operacional, y los medios usados para identificar, medir, clasificar, y reportar dicha información, ya que el sistema integrado de administración y finanzas e información debe proporcionar datos para la toma de decisiones y para medir el control de las operaciones.



1.15.2 Cumplimiento de Políticas y Planes, Procedimientos Normas y Reglamentos.

El máximo ejecutivo de la entidad es responsable del establecimiento de los sistemas necesarios para asegurar el cumplimiento de los requerimientos tales como políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos aplicables.

Los auditores internos son responsables de determinar si los sistemas existentes son adecuados y eficaces, y si las actividades auditadas cumplen los requisitos establecidos.

1.15.3 Salvaguarda de los Activos.

Los auditores internos deben revisar los medios utilizados para salvaguardar los activos de la institución, verificando la existencia y los procedimientos para evitar cualquier tipo de pérdida o siniestro.

1.15.4 Utilización Económica y Eficiente de los Recursos.

Los auditores internos deben evaluar la economía y la eficiencia con la que se emplean los recursos.

Las auditorías relacionadas con la utilización económica y eficiente de los recursos deben identificar aspectos tales como:

- Instalaciones subutilizadas.
- Trabajo improductivo.
- Procedimientos cuyo costo no está justificado.



1.15.5 Cumplimiento de los Objetivos y Fines Establecidos para los Proyectos o Programas.

Los auditores internos deben revisar los proyectos o programas, para determinar si los resultados obtenidos están acordes con los objetivos y metas establecidos, y si las operaciones o programas se están cumpliendo en la forma prevista.

Las autoridades superiores son responsables de establecer los objetivos y metas de las operaciones o programas, desarrollando e implantando adecuados procedimientos de control, para obtener los resultados deseados de dichas operaciones o programas.

1.16 Ejecución del Trabajo de Auditoría.

El trabajo debe incluir la planificación de la auditoría, el examen y la evaluación de la información.

El Auditor Interno es el responsable de la planificación y ejecución del trabajo de auditoría asignado y que debe ser revisado y aprobado. Es responsable de asegurar que la planificación específica de cada actividad, incluya los procedimientos mínimos necesarios, así como enfocar la atención a los sistemas y procesos.

1.16.1 Planeación del Trabajo de Auditoría.

El Auditor Interno debe realizar la planeación de auditoría, tratando de cumplir aquellos aspectos que se consideren más relevantes en forma razonable.



Esto implica que su revisión no tenga que ser obligadamente detallada en todos los casos, y por lo tanto, existe la posibilidad de surjan errores e irregularidades no previstos con absoluta seguridad.

En caso de errores e irregularidades, los mismos deben ser reportados en forma oportuna a la autoridad competente, así como efectuar las recomendaciones pertinentes y darles necesario seguimiento.

El Auditor Interno debe planificar y documentar cada auditoría que se les asigne, debiendo considerar para el efecto, lo siguiente:

- Determinación de los objetivos y alcance del trabajo.
- La obtención de información relativa a las actividades a auditar.
- Determinar los recursos necesarios.
- Establecer comunicación con el personal a cargo de las operaciones a auditar.
- Realizar una inspección física a las actividades y controles a auditar, identificando las áreas en las que se debe hacer énfasis y obtener comentarios y sugerencias de los auditados.
- Preparar por escrito el programa de auditoría.
- Determinar cómo, cuándo y a quién se le comunicarán los resultados de la auditoría.

1.16.2 Examen y Evaluación de la Información.

El Auditor Interno debe obtener información de la entidad, con el fin de analizar, interpretar, documentar y justificar los resultados de la auditoría.



El Auditor Interno debe realizar su trabajo de auditoría en forma profesional, utilizando, cuando lo estime pertinente, la técnica del muestreo, aplicando el método que a su criterio, le proporcione la evidencia suficiente, competente y pertinente que el caso requiera.

El proceso del examen y evaluación de la información es el siguiente:

- Obtener información de todos los asuntos relacionados con los objetivos y alcance de la auditoría.
- La información debe ser suficiente, competente, pertinente, para que proporcione bases sólidas sobre los hallazgos y recomendaciones de la auditoría.
- Las técnicas y procedimientos de auditoría, deberán ser seleccionadas con anterioridad, las que se pueden ser modificadas cuando las circunstancias lo requieran.
- Los papeles de trabajo que documenten la auditoría, deben registrar la información obtenida y el análisis realizado, debiendo apoyar los hallazgos de auditoría y las recomendaciones, constituyéndose en guía y fuente de consulta para auditorías recurrentes.

1.16.3 Evidencia.

Las características de la evidencia son:

- Suficiente, que significa que es real, adecuada y convincente.
- Competente, que significa que es confiable y útil.



-
- Pertinente, se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar y refutar un hecho, será pertinente si guarda una relación lógica y clara con ese hecho.

1.16.4 Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo, son los documentos que elabora el auditor sobre los procedimientos seguidos, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a que ha llegado durante el desarrollo de una auditoría o de cualquier actividad que desarrolle, dentro de su campo de acción.

Los papeles de trabajo varían de acuerdo con las circunstancias específicas de cada auditoría o examen que se realice; sin embargo, generalmente deben incluir documentación que muestre que se cumplió con Normas de Auditoría, evidenciando que:

- El trabajo ha sido planeado y supervisado en forma apropiada.
- El ambiente y estructura del control interno ha sido estudiado y evaluado, para determinar el alcance de las pruebas a las que se limitaron los procedimientos de auditoría.
- Los procedimientos de auditoría y las pruebas realizadas han proporcionado suficiente evidencia comprobatoria, que le permita pronunciarse sobre los resultados obtenidos.
- Los papeles de trabajo son propiedad del departamento de Auditoría Interna, quien los archivará y cuidará de su integridad, para que sirvan de evidencia en cualquier circunstancia.



1.16.5 Archivo Corriente.

Contiene los papeles de trabajo elaborados en las dos últimas auditorías practicadas por el personal del departamento de Auditoría Interna. El archivo corriente debe contener, como mínimo lo siguiente:

- Nombramiento (de auditoría y de supervisión).
- Documento que dieron origen al nombramiento (denuncias, solicitudes de auditoría, etc.).
- Planificación específica.
- Evaluación de control interno.
- Programas de auditoría.
- Copias de comunicación con otros auditores (firmas privadas de auditoría, Oficinas Centrales, etc.).
- Papeles de trabajo y evidencias que respaldan el informe de auditoría.
- Borrador del informe para discusión.
- Informes de auditoría (del departamento de Auditoría Interna, Oficinas Centrales y firmas privadas de auditoría).
- Otros documentos que se considere necesarios.

1.16.6 Archivo Permanente.

Es el legajo que debe, en esencia, contener los aspectos legales relacionados y la estructura orgánica con sus políticas administrativas y financieras.

El departamento de Auditoría Interna debe implantar, organizar y mantener actualizado el archivo permanente.



El archivo permanente esta conformado por un conjunto orgánico de documentos que contienen copias y/o extractos de información de interés, de utilización continua y necesaria para futuros exámenes, básicamente relacionados con:

- Organigrama aprobado.
- Reglamento de organización y funciones aprobado.
- Flujogramas de las principales actividades del organismo.
- Plan operativo institucional.
- Presupuesto institucional, incluyendo modificaciones y evaluaciones.
- Estados financieros (en los casos aplicables).

1.17 Comunicación de Resultados.

Al concluirse la revisión, el auditor debe elaborar un borrador del informe que contenga los hallazgos y recomendaciones para mejorar las deficiencias de control interno, mismas que deben ser discutidas con los responsables del área examinada.

El Auditor Interno debe presentar un Informe de Auditoría a la máxima autoridad del ente auditado, con copia a los usuarios directos (responsables del área examinada) y a las Oficinas Centrales.

1.17.1 Oportunidad del Informe.

Los informes de auditoría deben emitirse tan pronto como sea posible, a fin de que su información pueda ser utilizada oportunamente por el responsable de la unidad administrativa examinada.



El informe debe ser oportuno por lo que es importante el cumplimiento de la planificación del trabajo de auditoría. Un informe puede contener información importante, pero el mismo debe ser presentado oportunamente, para que las decisiones o acciones que deban tomarse produzcan los resultados esperados.

La oportuna comunicación de resultados, en ningún caso, sustituirá al informe de auditoría.

1.17.2 Presentación del Informe.

El informe debe ser preparado en lenguaje sencillo y fácilmente entendible, tratando los asuntos en forma concreta y concisa, y que coincidan debidamente con los hechos observados.

Para que un informe sea claro y conciso no debe ser más extenso de lo necesario, por lo que en su redacción debe considerarse lo siguiente:

- Un adecuado uso de las palabras, según su significado. Es decir, que el contenido debe ser de fácil comprensión para los respectivos usuarios.
- En el informe no deben omitirse asuntos importantes, ni utilizarse palabras o conceptos superfluos que puedan ocasionar interpretaciones equivocadas. Es importante que el auditor tenga presente que un exceso de detalles puede confundir al usuario e incluso ocultar el objetivo principal del informe.

La exactitud requiere que la evidencia presentada sea verdadera y que los hallazgos sean correctamente expuestos. Se basa en la necesidad de asegurar



que la información que se presente sea confiable a fin de evitar errores que originen desconfianza o cuestionamiento del informe.

Los hechos deben presentarse de manera objetiva, es decir, que contengan la suficiente información que permita al usuario hacer una interpretación adecuada de su contenido.

1.17.3 Contenido del Informe.

El informe del auditor debe presentar apropiadamente los resultados de su examen, señalando que el mismo se realizó de conformidad con las normas de auditoría.

Es conveniente la emisión de un reporte gerencial que debe ser un extracto del informe normal de auditoría, debiendo contener los aspectos más importantes del examen, como es la información introductoria, los hallazgos de importancia que merezcan un tratamiento especial y las recomendaciones.

Para que los informes sean uniformes en su estructura, deben presentar el contenido siguiente:

I. Información introductoria.

A. Información relativa a la unidad administrativa examinada

Generalidades.

Objetivos.



B. Información relativa al examen.

1. Motivo del examen.
2. Objetivos.
3. Alcance.
4. Hallazgos, deben estructurarse en condición, criterio, causa, efecto, riesgo y recomendación (medida correctiva).

Los hallazgos deben presentarse en cada área examinada, teniendo el debido cuidado de que las recomendaciones planteadas sean factibles de aplicar, considerando el costo/beneficio de la acción correctiva.

1.18 Jefatura del Departamento de Auditoría Interna.

El Auditor General Interno debe dirigir de forma apropiada al departamento de Auditoría Interna.

El Auditor General Interno es responsable de la buena gestión de la unidad de auditoría interna, de forma que:

- El trabajo de auditoría cumpla los objetivos generales y funciones aprobadas por el Consejo de Administración, Gerente General o Director.
- Los recursos del departamento de auditoría interna sean empleados con eficiencia y eficacia.
- El trabajo de auditoría cumpla con Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.



El archivo permanente se mantenga actualizado para facilitar la labor de auditoría interna.

1.18.1 Objetivos, Autoridad y Responsabilidad.

El Auditor General Interno debe fijar los objetivos, autoridad y responsabilidad del departamento. En tal sentido, es el responsable de solicitar la aprobación al Consejo de Administración, Gerente General o Director, de un manual de funciones para el departamento de Auditoría Interna.

1.18.2 Plan Anual de Auditoría.

El Auditor General Interno debe establecer planes para llevar a cabo las responsabilidades del departamento.

Con base en la normatividad y criterios técnicos el departamento de Auditoría Interna, elaborará el Plan Anual de Auditoría en las fechas y con los documentos establecidos para el efecto. El Plan será aprobado previamente por la máxima autoridad del organismo, debiendo remitir una copia a las oficinas centrales, para coordinar, cuando proceda, los trabajos de su personal y de las firmas privadas de auditoría.

El proceso de planificación implica:

- Establecer metas y objetivos.
- Informes de actividad.
- Establecer qué actividades serán auditadas.
- Establecer cuándo serán auditadas; y,



-
- El tiempo requerido para el proceso de planificación, teniendo en cuenta el ámbito y el alcance del trabajo de la auditoría planificada y la naturaleza y extensión del trabajo de auditoría realizada por terceros.

Las metas del departamento de Auditoría Interna, deben poderse llevar a cabo dentro de los planes y presupuestos operativos especificados, y en lo posible, deben ser susceptibles de medición. Deben estar acompañadas de criterios de medida y fechas estimadas de realización.

Los informes de actividad deben ser presentados periódicamente al Consejo de Administración, Gerencia General o Director. Dichos informes deben comparar:

- Lo ejecutado frente a los objetivos establecidos y al Plan Anual de Auditoría correspondiente.
- Los gastos con el presupuesto del departamento de Auditoría Interna. Estos informes deben explicar las desviaciones significativas ocurridas, e indicar las acciones necesarias tomadas o por tomar.

1.18.3 Políticas y Procedimientos.

El Auditor Interno debe proporcionar, por escrito, las políticas y los procedimientos a seguir para orientación de los miembros del departamento.

El formato y el contenido de las políticas y procedimientos escritos, deben ser apropiados al tamaño y a la estructura de la Unidad de Auditoría Interna y a la complejidad del trabajo.



1.18.4 Administración y Desarrollo del Personal.

El Auditor Interno debe establecer un programa para la selección y desarrollo de los recursos humanos de la unidad.

El programa debe contemplar:

- Una descripción escrita de los puestos de trabajo.
- La selección de personal competente y calificado.
- La preparación y posibilidad de capacitación permanente de cada auditor interno.
- Una evaluación del rendimiento de cada auditor interno, al menos una vez al año.
- Informar y orientar a los auditores internos sobre su rendimiento y desarrollo profesional.

1.18.5 Coordinación con las Auditorías Externas.

El Auditor Interno debe coordinar los esfuerzos de las auditorías interna y externa, para asegurar una cobertura adecuada de la auditoría y minimizar la duplicidad de tareas.

La coordinación de esfuerzos implica:

- Reuniones periódicas para discutir aspectos de interés mutuo.
- Acceso mutuo a los programas de auditoría y papeles de trabajo.
- El intercambio de informes de auditoría.



-
- Entendimiento común de las técnicas, métodos y terminología de auditoría.

1.18.6 Control de Calidad.

El Auditor Interno debe establecer y mantener un programa de control de calidad, que evalúe las tareas del departamento.

El objetivo de este programa, es proporcionar una razonable seguridad de que el trabajo de auditoría se realice conforme a estas normas, con el manual de funciones de auditoría interna y con otras normas aplicables.

Un programa de control de calidad debe incluir los siguientes elementos:

- Supervisión.
- Revisiones internas.
- Revisiones externas.

La supervisión del trabajo de los auditores internos debe realizarse continuamente, para garantizar el cumplimiento de las normas de auditoría interna, las políticas de la unidad y los programas de auditoría.

Las revisiones internas deben realizarse periódicamente por miembros de la misma unidad, para valorar la calidad del trabajo realizado. Estas revisiones deben practicarse en la misma forma que cualquier otro trabajo de auditoría interna.



Las revisiones externas deben realizarse para evaluar la calidad de los trabajos de la unidad. Estas revisiones deben ser practicadas por las firmas de las Auditoría contratadas por la Oficina Central.

Dichas revisiones deben realizarse cuando el Unidad en referencia lo estime pertinente, o por lo menos cada dos años.

Al término de la revisión, debe emitirse un informe formal y por escrito, mismo que debe expresar una opinión sobre el cumplimiento por parte del departamento de Auditoría Interna de las presentes normas, y de cualquier otro instructivo relacionado.

2. Evaluación de Riesgos.

Visto desde un contexto global, toda actividad empresarial, sin importar su tipo, se propone alcanzar uno o varios objetivos y/o fines, aunque todas enfrentan también el riesgo de no lograrlos o no alcanzarlos en la medida esperada.

Ese riesgo general involucra riesgos de diferentes tipos a los que están expuestos, a través de las operaciones que realiza cualquier entidad, los recursos que se invierten para llevarlas a cabo. Es responsabilidad de los directivos que tienen a su cargo la administración y operación del organismo, identificar los riesgos y establecer los controles internos necesarios para prevenirlos, detectarlos y corregirlos. La función del departamento de auditoría interna constituye una actividad de control con el objeto de verificar que los controles internos establecidos, funcionen correcta y oportunamente.



2.1 Riesgos y Causas.

Riesgo es el potencial de resultados negativos. La generalidad del organismo internacional puede verse expuesta a diversos tipos de riesgos que pueden resumirse en los siguientes:

- Contabilidad errónea o inapropiada.
- Pérdida o destrucción de activos fijos o recursos financieros.
- Costos excesivos/Ingresos deficientes.
- Decisiones erróneas de la gerencia.
- Sanciones legales.
- Fraude o robo.
- Interrupción del negocio. Deficiencias en el logro de objetivos y metas.
- Desprestigio de imagen.

De acuerdo con la lista anterior, se puede decir que los riesgos son fácilmente identificables; sin embargo, las causas que propician su aparición, pueden ser múltiples y de índole muy diversa. Una misma causa puede generar más de un tipo de riesgo y estas pueden ser define el Sistema Coso ERM que puede ser por fuentes internas y externas.

- ✓ Fuentes Internas:
 - Procesos.
 - Personas.
 - Sistemas.
 - Infraestructura.



✓ Fuentes Externas:

- Económicos.
- Negocio.
- Tecnológicos.
- Políticos.
- Sociales.

Los riesgos no se originan por la falta de controles, estos existen por sí mismos y se presentan cuando son causados.

Los controles se establecen para reducir o evitar las causas. Actualmente existen diversas denominaciones del Riesgo, tales como: Riesgo de Operación, Riesgo de Mercado, Riesgo de Liquidez, Riesgo Legal, etc.; sin embargo, si en cada uno de ellos, analizamos su contenido y sus efectos, encontraremos que están comprendidos en los anteriormente señalados.

2.2 Planes de Acción.

Los responsables para la elaboración de los planes de acción son:

- Departamento de Auditoría Interna.
- Director de Auditoría Interna.
- Asistentes de Auditoría Interna.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los



riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

La adecuada gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades:

- **Alinear el riesgo aceptado y la estrategia:**

En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

- **Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos:**

La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.

- **Reducir las sorpresas y pérdidas operativas:**

Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.

- **Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad:**

Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.



- **Aprovechar las oportunidades:**

Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.

- **Mejorar la dotación de capital:**

La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

2.2.1 Planes de Acción por Unidad Administrativa.

A continuación se detallan planes de acción para cada unidad administrativa:



2.2.1.1 Planes de Acción para la Unidad de Presupuesto y Finanzas.

- Determinar la estructura financiera óptima de la empresa y sugerir alternativas de acción ante cambios en las condiciones económicas que afectan al negocio.
- Maximizar el uso de los recursos del negocio que afectan el flujo de operación como son el manejo adecuado de inventarios, proveedores, clientes, etc.
- Evaluar las alternativas de cobertura de riesgos cambiarios que puede ocupar la empresa.
- Aplicar metodologías de planeación estratégica para generar información útil para decisiones de corto y largo plazo.
- Diseñar sistemas de evaluación de desempeño que promuevan la eficiencia y el logro de las metas de la organización en que se desenvuelve.
- Diseñar sistemas de evaluación del desempeño que promuevan la eficiencia y el logro de las metas de la organización en que se desenvuelve.
- Diseñar y evaluar sistemas de costos para compañías manufactureras y comerciales como apoyo a la información requerida para contabilidad financiera y/o para la toma de decisiones internas.
- Evaluar proyectos de inversión y las variables que afectan su rentabilidad.
- Verificar todas las transacciones relacionadas con aportaciones, donaciones, etc.
- Revisar que el registro de las transacciones sea correcto y adecuado.



-
- Revisar que el archivo se mantenga ordenado y de fácil identificación.
 - Asegurar que los cheques se encuentran archivados cronológicamente por fecha y número y que estén y que los documentos de soporte sean los originales y que cuenten con la información suficiente que respaldan los pagos.
 - Verificar que todas las facturas que respaldan cheques tengan el sello de “Pagado con Cheque XXXX”.
 - Garantizar que los firmantes de cheques no firman cheques a su nombre propio.
 - Verificar que exista una provisión suficiente de cheques.
 - Verificar que todas las reconciliaciones bancarias se realicen en el mes siguiente de recibido el estado de cuenta bancario.
 - Comprobar que todas las reconciliaciones bancarias fueron revisadas, firmadas y fechadas por el Administrador del organismo.
 - Realizar arquezos de caja sorprendivos y periódicos.
 - Verificar que todos los pagos de caja chica están soportados por documentos originales y que tengan el sello de “Pagado con Caja Chica”.
 - Efectuar comparaciones de un mes a otro de los pagos de sueldos.

2.2.1.2 Planes de Acción para la Unidad de Contratos y Viajes.

- Los contratos de personal deberán estar firmados, sellados y verificar que la vigencia sea correcta.
- Asegurar que antes que de inicio un trabajo, el contrato ya se haya firmado y fechado por el contratista y el contratante.



-
- Revisar que existan cotizaciones en el archivo del contrato.
 - Asegurar que los contratos se encuentren debidamente archivados y bien identificados.

2.2.1.3 Planes de Acción para la Unidad de Compras y Suministros.

- Revisar que todas las órdenes de compra fueron debidamente respaldadas con autorizaciones y que tengan fecha de aprobación y la firma respectiva.
- Verificar que existan cotizaciones en el archivo de la orden de compra, antes de que se firme el documento.
- Asegurar que las órdenes de compra se encuentran debidamente archivadas y bien identificadas.

2.2.1.4 Planes de Acción para la Unidad de Servicios Generales.

- Realizar una adecuada delegación de responsabilidades.
- Examinar las altas y bajas del inventario.
- Realizar inventarios periódicos y sorpresivos de los activos fijos.
- Revisar la corrección y veracidad de las cifras que se muestran en los informes de inventarios.

Todos estos planes de acción podrán recibir modificaciones oportunas cuando se necesite, asimismo, podrán incorporarse nuevos planes y nuevas unidades administrativas según cuando sea requerido por el Consejo de Administración.

