

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“LA PARTICIPACIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN EL CONTROL
PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y
FINANCIEROS”**

TESIS

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

POR

BYRON OMAR ECHEVERRÍA QUIÑÓNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

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

DECANO:	Lic.	José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic.	Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. MSc.	Álvaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic.	Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic.	Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C.	Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5º	P.C.	José Antonio Vielman

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

Matemática – Estadística	Lic.	Felipe Hernández Sincal
Contabilidad	Lic.	José Rolando Ortega Barreda
Auditoría	Lic.	Juan José Rosales

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

Presidente	Lic.	Manuel Fernando Morales García
Secretario	Lic.	Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador	Lic.	Marco Antonio Vélez González

Guatemala, 13 de abril 2010

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

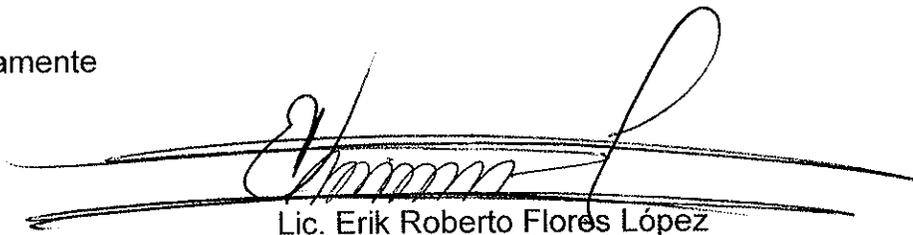
Presente

Respetable Licenciado:

De conformidad con el nombramiento emitido por esta Decanatura de fecha 28 de mayo del año 2008, fui asignado como asesor de tesis del estudiante Byron Omar Echeverría Quiñonez, sobre el punto de tesis denominado: **"LA PARTICIPACIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y FINANCIEROS"**.

Por lo anteriormente expuesto, considero que la tesis fue elaborada satisfactoriamente y cumple con los requisitos reglamentados exigidos por la Facultad y por lo tanto, la recomiendo para que sea aceptada en la discusión del EXAMEN PRIVADO DE TESIS.

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Erik Roberto Flores López', is written over a horizontal line. The signature is fluid and cursive.

Lic. Erik Roberto Flores López

Contador Público y Auditor

Colegiado No. CPA-303



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

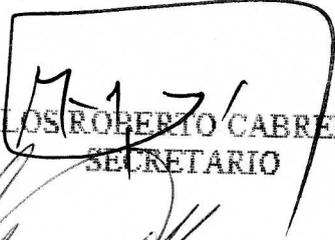
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DOCE DE ENERO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 21-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de noviembre de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 184-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de octubre de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN EL CONTROL PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y FINANCIEROS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **BYRON OMAR ECHEVERRÍA QUIÑÓNEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAITA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
MORALES

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por permitirme con su guía, amor y sabiduría alcanzar esta meta tan preciada.

A MIS PADRES

Luis Antonio Echeverría Gómez
María Iris Quiñónez Figueroa
Por sus enseñanzas de amor y humildad, y sobre todo por sus consejos y el creer en mi con su apoyo y compañía incondicional.

A MI HERMANO

Luis Antonio Echeverría Quiñónez
Por su amor fraternal y apoyo incondicional.

A MIS CENTROS DE TRABAJO

Por su confianza brindada y ayudarme en mi desarrollo profesional.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

Por haberme dado las bases en mi formación académica y hacer de mi un profesional competitivo.

AL LICENCIADO

Erik Roberto Flores López
Que sin su ayuda profesional y técnica esta tesis no hubiera sido posible.

A MIS AMIGOS

Gracias por su apoyo.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y FINANCIEROS	
1.1 Generalidades	01
1.2 Empresas de servicios contables y financieros	03
1.2.1 Definición	03
1.2.2 Importancia y naturaleza	03
1.2.3 Enfoque operacional de las empresas de servicios contables y financieros	04
1.3 Estructura organizacional	05
1.3.1 Normas y políticas de funcionamiento	09
1.4 Forma de organización legal	11
1.4.1 Marco legal aplicable	12
1.5 Las empresas de servicios contables y financieros como empresas subcontratadas (outsourcing)	15
1.5.1 Subcontratación (outsourcing)	15
CAPÍTULO II	
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO AUDITOR INTERNO	
2.1 Definición de contador público y auditor	20
2.2 Definición de auditor interno	20
2.2.1 Características del auditor interno	21
2.2.2 Normativa vigente para el ejercicio profesional de la auditoría Interna	22
2.3 Auditoría interna	26
2.3.1 Definición	26
2.3.2 Objetivos de la auditoría interna	27

2.3.3	Enfoque del trabajo de auditoría interna	28
2.3.4	Herramientas de trabajo que necesita la auditoría interna	28
2.3.5	Relaciones de la auditoría interna con otros niveles	29
2.3.6	La auditoría interna y el concepto de independencia	29
2.4	El Control interno	30
2.4.1	Generalidades	30
2.4.2	Elementos del control interno enfoque COSO II	34
2.4.3	Tipos de control interno	42
2.4.4	Evaluación del control interno	44
2.4.5	Medios gerenciales de prevención y detección de riesgos	46
2.5	Papeles de trabajo en auditoría interna	46
2.5.1	Generalidades	46
2.5.2	Responsabilidad por los papeles de trabajo	47
2.5.3	Componentes de los papeles de trabajo	47
2.5.4	Elaboración de los papeles de trabajo	48
2.5.5	Los archivos de papeles de trabajo	49
2.6	Planificación específica de trabajos de auditoría interna	50
2.6.1	Generalidades	50
2.6.2	Proceso de planificación de un trabajo de auditoría interna	50
2.7	Ejecución de las actividades de la auditoría interna	51
2.7.1	Proceso de ejecución	51
2.8	Comunicación de resultados	53
2.8.1	El informe de auditoría interna	54
2.8.2	Proceso de elaboración del informe	54
2.8.3	Presentación del borrador del informe	55
2.8.4	Informe final	56
2.8.5	Seguimiento de recomendaciones	56
2.9	Auditoría interna en el área de presupuestos	57
2.9.1	Definición de términos	57

2.9.2	El programa de auditoría	58
-------	--------------------------	----

CAPÍTULO III
CONTROL PRESUPUESTAL

3.1	Presupuestos	60
3.1.1	Generalidades	60
3.1.2	Definición	60
3.1.3	El presupuesto y la gerencia	61
3.1.4	Importancia	62
3.1.5	La planeación y el presupuesto	63
3.1.6	Ventajas y limitaciones de los presupuestos	63
3.1.7	Clasificación de los presupuestos	65
3.1.8	Principios en la elaboración de presupuestos	66
3.1.9	Métodos para presupuestar	68
3.1.10	Los presupuestos y las organizaciones de servicio	70
3.2	Control presupuestal	72
3.2.1	Definición	72
3.2.2	Proceso de control	74
3.2.3	Control del presupuesto de ingresos y gastos	75
3.2.4	Control del presupuesto de efectivo	76
3.2.5	Las variaciones en el presupuesto	77
3.2.6	Análisis de las variaciones significativas	77

CAPÍTULO IV
LA PARTICIPACIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN EL CONTROL
PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y
FINANCIEROS (CASO PRÁCTICO)

4.1	Generalidades	79
	4.1.2 Estructura organizacional	81
	4.1.3 Estructura legal	85
4.2	Origen de la evaluación a realizar	86
	4.2.1 Conocimiento específico de la entidad sujeta a evaluar	87
4.3	Desarrollo del trabajo de auditoría interna en la ejecución del control presupuestal	90
	4.3.1 Planificación administrativa	90
	4.3.2 Índice de papeles de trabajo	96
	4.3.3 Planificación técnica	99
	4.3.4 Planificación de la ejecución de auditoría interna	130
	4.3.5 Ejecución del trabajo de auditoría interna	135
	4.3.6 Comunicación de resultados	177
	4.3.7 Seguimiento	195
	CONCLUSIONES	202
	RECOMENDACIONES	204
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	207

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Guatemala, es observable la existencia de empresas o personas que ofrecen servicios contables y financieros, las cuales prestan sus servicios a empresas locales y multinacionales; multinacionales que tienen diferentes giros de negocios, pero que dentro de sus objetivos, se encuentra buscar innovación y eficiencia tanto en sus procesos como en su estructura organizativa, aunque esto les represente subcontratar entidades que prestan esos servicios específicos, necesarios para el manejo de sus negocios u operaciones.

Las empresas de servicios contables y financieros, prestan servicios de administración técnica y analítica de la información financiera proporcionada por la entidad a la que se le brinda el servicio. Las entidades que subcontratan estos servicios, lo hacen con el fin de trasladar parte de su responsabilidad a profesionales que se encargan de esa parte intrínseca de su negocio; y así poder enfocarse al cumplimiento de sus objetivos sustantivos, aumentar el valor de sus empresas, expansión de operaciones y presencia en el mercado.

Las entidades subcontratadas que prestan esos servicios, al ser parte de las estrategias de sus clientes, ya que el tercerizar o trasladar operaciones para que empresas externas las operen, conlleva para la empresa subcontratante, una disminución en su estructura física y organizativa, pero que también representa disminución en sus costos de operación, ya que como se menciona en el capítulo I, libera a la entidad de un costo de departamento, para ello las empresas deben de tener herramientas internas que los ayuden a prever el mejor uso y optimización de sus recursos disponibles; mantener sus costos y gastos equilibrados; y así, lograr una competitividad que repercuta en la recurrencia y no terminación de los subcontratos.

Por lo antes expuesto y que la participación del auditor interno, en las herramientas internas que ayuden a las empresas de servicios contables y financieros a tener un control sobre sus ingresos y gastos, que coadyuve en encontrar acciones para mejorar el uso y optimización de los recursos disponibles, se planteó el siguiente problema que dio origen a esta investigación: ¿cuáles son los beneficios, desde el punto de vista financiero y de la auditoría interna que se tienen de la evaluación del control presupuestal realizado por un Contador Público y Auditor, como Auditor Interno, en un Centro que presta servicios contables y financieros, ubicado en la ciudad de Guatemala?

Con relación a la hipótesis planteada, la misma se confirmó por medio de la planificación y ejecución del trabajo de auditoría interna, para evaluar proceso de control presupuestal de ingresos y gastos realizado por la administración general de la Entidad, obteniendo beneficios como, detección del cumplimiento o no del presupuesto de ingresos y gastos según políticas administrativas, establecimiento de las causas de variaciones significativas, información financiera pronosticada más confiable y una ejecución eficiente, que esté orientada a la búsqueda de la optimización de los recursos disponibles. Los beneficios descritos redundaron en la adopción de decisiones oportunas para mantener las operaciones que realiza la empresa de servicios contables y financieros en Guatemala y así evitar el desplazamiento de estas operaciones a otros países o empresas que cuenten con una infraestructura operativa similar a costos competitivos.

Los objetivos que se lograron con la investigación son: que el Contador Público y Auditor, como Auditor Interno, aplique los procedimientos y técnicas para la evaluación de la información financiera presupuestada. Que el profesional de auditoría interna se desenvuelva en una empresa que presta servicios financieros y contables a una empresa multinacional, sin ser limitativo y

comprenda las necesidades de la información financiera proyectada, evaluar las técnicas y métodos de control presupuestal que utiliza una empresa que presta servicios financieros y contables, determinar la importancia de la evaluación del control presupuestal de una empresa que presta servicios financieros y contables para fines de mantener estos servicios en Guatemala y proponer acciones que promuevan la productividad de los recursos que dispone una empresa de servicios financieros y contables.

El desarrollo de la investigación fue estructurado en cuatro capítulos, el primero de ellos da a conocer las generalidades de las empresas de servicios contables y financieros, así como la forma de operar de éstas cuando sus servicios son subcontratados por una empresa multinacional.

En el segundo capítulo se presenta las generalidades del Contador Público y Auditor como Auditor Interno, así como, la normativa que debe observar en el desarrollo de su profesión; adicional a esto, se presenta el enfoque COSO II para la evaluación del control interno, que permite evaluar los riesgos y las respuestas a éstos. Por último, se detallan puntos teóricos que el profesional debe observar en la práctica en su planificación, ejecución y comunicación de los resultados de la auditoría interna.

El capítulo tercero, está orientado al conocimiento general sobre los presupuestos y el control presupuestal que debe de existir, que permita la verificación y control de los planes realizados por la administración de una Entidad.

El cuarto capítulo muestra el caso práctico sobre la participación del auditor interno, en la evaluación y revisión del control presupuestal en una empresa de servicios contables y financieros, el cual se planificó y ejecutó. Previamente se evaluó

el control interno, para ésta área utilizando el enfoque COSO II, y se comunicó los resultados por medio de un informe de auditoría interna, dando un seguimiento oportuno de las recomendaciones y observaciones realizadas.

Finalmente, sobre la base de la investigación realizada, se presentan las conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliograficas consultadas. Por lo tanto, se espera que el documento sirva de apoyo como información de consulta y guía para futuras investigaciones relacionadas con el tema desarrollado.

CAPÍTULO I

EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y FINANCIEROS

1.1. GENERALIDADES

“Una organización de servicios es aquella que mediante una serie de actividades es capaz de ofrecer o prestar un servicio específico o bien, servicios integrados.”(11:556)

“Las empresas de servicios no transforman materiales; satisfacen las necesidades de los clientes a través de los servicios que ofrecen. De la anterior definición se desprende que este tipo de empresas se clasifican en dos categorías:

- Empresas orientadas a prestar un servicio específico
- Empresas orientadas a prestar servicios integrados.”(11:556)

“Las empresas orientadas a ofrecer un servicio a los consumidores de una manera permanente, como los despachos de contabilidad, de diseño de ingeniería, de asesoramiento legal, etc., son casos típicos de empresas que prestan un servicio específico. En cambio las compañías de seguros de vida, los bancos comerciales, los hospitales, las empresas de transportes, etc., son empresas de servicios integrados.”(11:556)

“De la misma manera, es posible dividir la industria de servicio de acuerdo al recurso más importante para su realización haciendo la siguiente clasificación:

- **Organizaciones intensivas en capital intelectual**, el recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa. Aquí podríamos ubicar a los servicios de consultoría, empresas de servicios contables y financieros, las escuelas y los hospitales
- **Organizaciones intensivas en capital humano**, recolección de basura, servicios de limpieza y restaurantes de comida rápida podrían ser ejemplo de servicios en donde se requieren una fuerte inversión de horas-hombre para que éste se realice
- **Organizaciones intensivas en capital financiero**, en este tipo de organizaciones el servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital. Tal es el caso de empresas de transportación, de alquiler de autos, y servicios bancarios y renta de videos, por mencionar sólo algunas.”(11:656)

Dentro de las características de las empresas de servicios se pueden mencionar las siguientes:

- “El producto que se ofrece en las empresas de servicio no es tangible como en las empresas manufactureras y comerciales. En estas empresas el insumo principal es la venta de información o la realización de alguna actividad física o administrativa a favor del cliente. El producto final se encuentra en un breve reporte, donde el costo de papel es insignificante en comparación con el gran valor agregado que tiene intrínsecamente la información. En este tipo de empresas lo que se necesita cuantificar muy bien son la mano de obra directa así como los costos indirectos, correspondiente a un determinado servicio
- El principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio es el recurso humano, al cual se le paga un salario que depende del tipo de trabajo que desempeña. Este hecho permite justificar que los costos

indirectos se asignen en función del costo de la mano de obra o del tiempo empleado, por lo que el factor fundamental para asignar los costos indirectos es el tiempo que los empleados invierten en la generación de los servicios y la infraestructura necesaria para que realicen su trabajo”(11:559)

1.2. EMPRESAS DE SERVICIOS CONTABLES Y FINANCIEROS

1.2.1. Definición

Son las que prestan servicios de captación, registro, control, cuenta y razón de las transacciones comerciales, actividades y procesos realizados por una entidad; están orientadas a otorgar un servicio en aspectos contables, fiscales y financieros, con el fin de mantener informado constantemente al cliente de sus resultados y posición económico-financiera.

1.2.2. Importancia y naturaleza

La importancia y naturaleza de los servicios contables y financieros que prestan las personas individuales y empresas, radica en su especialización en el manejo y registro de la información contable y financiera, incluso la de tomar la responsabilidad en cuanto al cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, laborales, etc; contraídas por la empresa a la cual prestan el servicio. Las entidades que prestan los servicios de administración de información financiera, se caracterizan por contar en su inventario de recurso humano, con personas con alto nivel de conocimiento en las áreas contables, económicas, financieras y tributarias, lo que permite tener información fiable que es utilizada para la toma de decisiones. Asimismo, el mercado en el que operan puede ser nacional e internacional, siendo su sede central, generalmente, en el país que inicialmente fueron establecidas.

Usualmente, las empresas de servicios contables y financieros, prestan sus servicios a diversos sectores, que van desde profesionales independientes, pequeñas, medianas y grandes empresas, ONG's, hasta Asociaciones sin fines de lucro, etc. Dentro de los servicios que prestan dichas entidades, se pueden mencionar las siguientes:

- Implementación de sistemas Contables y de Control.
- Servicios de Consultoría Financiera.
- Servicios de Consultoría Administrativa.
- Servicios de Consultoría Fiscal.
- Servicios de Contabilidad y Contraloría.
- Servicios de Ejecución, lo cual se refiere a llevar total o parcialmente la contabilidad de la entidad, para ello se debe considerar lo siguiente: Identificar operaciones, contratar el paquete contable computarizado que más se apegue a las necesidades del cliente o adaptar el que éste proponga, formular el catálogo de cuentas contables, establecer los registros y documentos contables, acordar los informes que se producirán.
- Preparación de estados financieros.
- Análisis e interpretación de estados financieros.

1.2.3. Enfoque operacional de las empresas de servicios contables y financieros

El enfoque operacional de las empresas que prestan éstos servicios esta diseñado para brindar apoyo y confiabilidad en la toma de decisiones de sus clientes; esto se debe a que cuentan con:

- Personal altamente capacitado en las áreas Contable-Administrativo-Financiero.

- Utilizan Software especializado para el registro y administración de la información de sus clientes.
- Están orientadas a la evaluación, mejora y monitoreo de los controles previamente establecidos.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de una empresa de servicios contables difiere de acuerdo a su constitución, así como a la forma en que opera. Se tienen aquellos profesionales que prestan servicios contables y financieros de forma individual, éstos cubren todas las necesidades que requiera la labor de prestar esos servicios, es decir, desde el servicio de mensajería, cobro, el de reclutar a una persona, hasta los trámites administrativos que requiera sus operaciones.

Asimismo, hay empresas constituidas, las cuales por la magnitud del servicio y de los clientes que se encuentren en su cartera, tienen una estructura organizacional definida, la cual se puede ejemplificar y estructurar de acuerdo a los servicios que presta. Dentro de los departamentos más usuales se mencionan los siguientes:

Consejo de Administración:

Esta integrado por los socios, o personas ajenas, elegidos en Asamblea de Accionistas. Su función es crear y aprobar políticas que rigen el funcionamiento y dirección de la empresa en su conjunto.

Departamento de Auditoría Interna

Este departamento se encarga de verificar el cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la administración. Hay empresas que particularmente son subcontratadas (outsourcing), las cuales tienen por política establecida el

tener un recurso asignado como un oficial de cumplimiento de las políticas administrativas que a requerido la empresa subcontratante.

Departamento de Recursos Humanos

Este departamento es el encargado de reclutar personal administrativo y técnico.

Departamento de Informática

Es el encargado del buen funcionamiento y seguridad de los sistemas computarizados así como brindar el soporte técnico del software utilizado para el registro de la información económico-financiera.

Departamento de Servicios de Contabilidad

Este puede dividirse en los servicios que presta a nivel interno y externo. A nivel externo, es aquel destinado a prestar los servicios a clientes que contratan el servicio para llevar el registro de sus operaciones. A nivel interno lo conforma el personal administrativo que registra las transacciones propias de la empresa.

Departamento de Consultoría Administrativa

Se encarga de prestar los servicios de revisión y supervisión del sistema contable, con base a los lineamientos establecidos por el cliente.

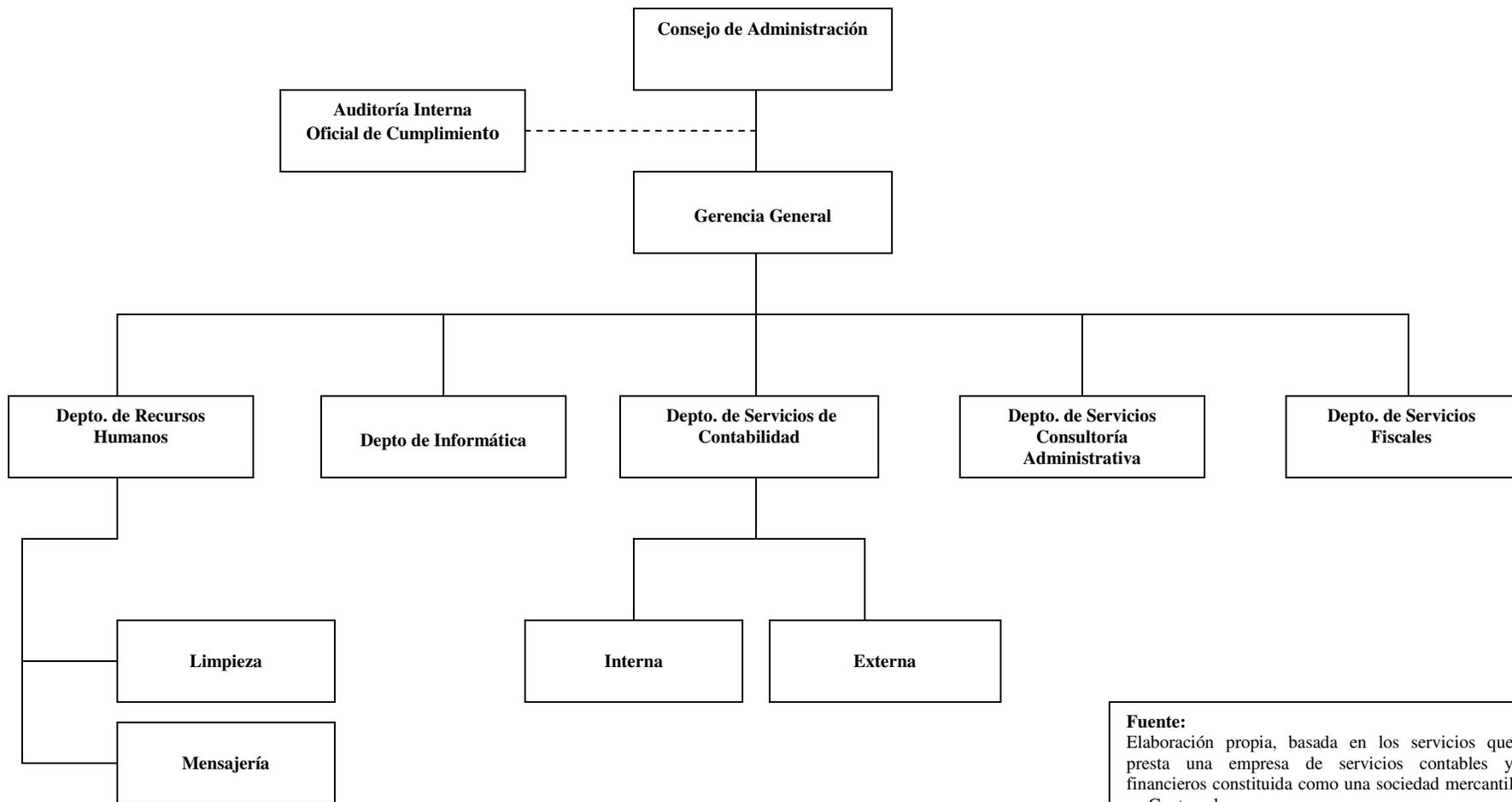
Departamento de Consultoría Fiscal

Se encarga de prestar servicios de control y vigilancia de las obligaciones fiscales, así como controles preventivos ante posibles contingencias tributarias.

Por lo general, las empresas de servicios contables y financieros están constituidas de forma mercantil; normalmente utilizan el sistema de organización lineal, el cual es un sistema de organización científico, donde la

autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por un sólo canal. El organigrama funcional podría ser el siguiente:

Organigrama de una “Empresa que presta Servicios Contables”



1.3.1. Normas y Políticas de Funcionamiento

Se mencionan aquellas normas y políticas administrativas relevantes al personal, ya que éste es el recurso fundamental de una empresa que presta servicios contables y financieros, debido a que los profesionales que se han reclutado dentro de ésta, son los contactos directos entre el usuario del servicio y la empresa que lo presta, ya que del trabajo de éstos depende la recurrencia del cliente. A continuación se mencionan las siguientes:

Dentro de las normas relativas a los Recursos Humanos se encuentran:

- “Personal Administrativo

La práctica indica que deben ser personas de menor nivel las que ejecuten trabajos de contabilidad interna, mensajería, etc., ya que los profesionales contratados se dedican a prestar los servicios y así proyectar y promover a la empresa.

En la medida que la empresa crezca, irá asignando funciones de administración interna a individuos de un perfil bajo, y si su estructura lo permite, es conveniente contratar a un jefe administrativo de nivel ejecutivo, que supervise y vigile todo el funcionamiento administrativo de la entidad y así evitar desperdicio de tiempo productivo de los profesionales contratados para desarrollar trabajos con clientes.

El Personal administrativo se conforma por, Peritos Contadores, Auxiliares de Oficina, Secretarias Recepcionistas, mensajero y cobrador.

- Personal Profesional

Es el recurso humano que dará el valor agregado a los servicios que preste la entidad, las fuentes de reclutamiento pueden ser,

recomendaciones, reclutamiento directo o por medio de oficinas que presten servicios de búsqueda y evaluación de profesionales.”(9:99)

Dentro de las características del personal profesional, deben sobresalir, que sean inteligentes, proactivos, motivados a desarrollar una carrera profesional, que posean un título profesional o que se encuentren en vías de obtenerlo en un corto plazo, etc., orientados al área administrativo-financiero-contable-fiscal.

Los niveles del personal profesional, comúnmente a nivel staff son: asistentes, semi encargados, encargados. A nivel ejecutivo son: supervisores, gerentes o líderes de equipo.

Dentro de las Políticas relacionadas a los Recursos Humanos se menciona:

- “De Personal

Uso de calendarios de trabajo, el cual tiene como objetivo saber cuales son los requerimientos de personal por cada área de servicios que tiene una oficina contable, el calendario deberá contener: nombre de la empresa, trabajo a desarrollar, nombre de las personas que intervendrán, fechas de entrega de reportes solicitados.

Todo el personal deberá de participar en las capacitaciones acerca de los procedimientos contables y de auditoría, así como a las capacitaciones de conocimiento y aplicación del marco legal aplicable a operaciones de comercio de bienes y servicios.

Es importante firmar los acuerdos de confidencialidad entre el cliente y la empresa, y la empresa con su personal administrativo y profesional.

- De Oficina

Los acuerdos, compromisos y correspondencia con clientes, deben ser por escrito y, consecuentemente, debe abrirse expedientes por cada uno.”(9:103)

1.4. FORMA DE ORGANIZACIÓN LEGAL

Las empresas que prestan servicios contables y financieros son comerciantes sociales, ya que usualmente su capital está integrado por la aportación de dos o más personas y ejercen en nombre de la organización y con fines de lucro, la prestación de servicios.

Su constitución puede ser con base a la figura de la sociedad mercantil que el Código de Comercio de Guatemala, en su artículo 10, expresa “Son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes”:

La sociedad colectiva, la sociedad en comandita simple, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones.

Para efectos de la unidad de análisis que se presenta en el caso práctico, la figura mercantil de constitución es la Sociedad Anónima.

Por lo general, estas empresas se constituyen bajo una sociedad anónima que según el artículo 86 del Código de Comercio de Guatemala “es la que tienen el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito”. Asimismo, en su artículo 87 indica que “La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S.A. La

denominación podrá contener el nombre de un socio fundador o los apellidos de dos o más de ellos, pero en éste caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad”.(4:216)

“Las características propias de la sociedad anónima, la doctrina le asigna las siguientes:

- Es una sociedad capitalista
- El capital se divide y representa por títulos valores llamados acciones
- La responsabilidad es limitada
- Hay libertad para transmitir la calidad de socio mediante la transferencia de las acciones; pero esa libertad se puede limitar contractualmente cuando se trata de títulos nominativos”. (15:128)

1.4.1. Marco Legal Aplicable

Dentro del marco legal vigente en Guatemala, puede estar relacionada, principalmente con las siguientes normativas:

- Decreto número 26-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento.
Las entidades prestadoras de servicios contables están afectas al impuesto sobre la renta, ya que según el artículo 1 de la ley mencionada, “establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos”.
- Decreto número 276-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.

Según éste cuerpo legal, está afecta la prestación de servicios en el territorio nacional, por lo tanto los servicios contables y financieros son gravados por ésta ley.

- Decreto número 2-70 del Congreso de la República, Código de Comercio. Establece que son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, la prestación de servicios; asimismo, dentro del mismo cuerpo legal se menciona que es obligatoria la inscripción, en el Registro Mercantil, de los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más, así como de todas las sociedades mercantiles.
- Decreto número 6-91 del Congreso de la República, Código Tributario. El Código Tributario indica que son “Contribuyentes las personas individuales, prescindiendo de su capacidad legal, según el derecho privado y las personas jurídicas, que realicen o respecto de las cuales se verifica el hecho generador de la obligación tributaria”. El hecho generador o hecho imponible es el postulado señalado dentro de las leyes fiscales para tipificar el tributo.
- Decreto número 37-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos y su Reglamento. Estarán afectos a un 3% las operaciones que realice una entidad que presta servicios contables por los contratos civiles y mercantiles que celebre, los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades tanto en efectivo como en especie.
- Decreto número 20-2006 del Congreso de la República, Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria.

Este decreto introduce, regula y fortalece las acciones de control que la administración tributaria a delegado en los contribuyentes, a su vez, éstos deben cumplir las disposiciones emitidas, tales como ser nombrado agente de retención y cumplir las obligaciones que éste nombramiento contraiga.

- Decreto número 73-2008 del Congreso de la República, Ley del Impuesto de Solidaridad.

El impuesto que regula esta ley está a cargo de las personas individuales y jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro (4%) de sus ingresos brutos.

- Decreto número 1441 del Congreso de la República, Código de Trabajo. Entre los aspectos importantes que este Código norma y obliga a observar a las empresas prestadoras de servicios contables es el extender un contrato individual de trabajo, llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, elaborar y poner en vigor su respectivo reglamento interior de trabajo, debidamente aprobado por la Inspección General de Trabajo.

1.5. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS CONTABLES Y FINANCIEROS COMO EMPRESAS SUBCONTRATADAS (OUTSOURCING)

“Los servicios se definen como un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. De esta definición se parte que los servicios, tal como un producto tangible, satisfacen la necesidad de una persona, empresa, etc., para lo cual, hay empresas que se dedican a la prestación de servicios que entregan como resultado, el equivalente no material de un bien que se traduce en proveer una habilidad, ingenio y experiencia.”(10)

Lo que provee una empresa de servicios contables y financieros son servicios de administración técnica y analítica de la información financiera proporcionada por la entidad a la que se le brinda el servicio. Las entidades que subcontratan estos servicios lo hacen con el fin de trasladar parte de su responsabilidad a profesionales que se encargan de esa parte intrínseca de su negocio; y así poder enfocarse al cumplimiento de sus metas.

Las entidades prestadoras del servicio, al ser parte de las operaciones estratégicas de sus clientes, deben de tener herramientas internas que los ayuden a preveer el mejor uso y optimización de sus recursos disponibles; mantener sus costos y gastos equilibrados; y así, lograr una competitividad que repercuta en la recurrencia y no terminación de los subcontratos.

1.5.1. Subcontratación (outsourcing)

Definición

“También llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato”.(13)

“La palabra subcontratación empezó a ser conocida ampliamente debido al crecimiento del número de empresas de tecnología en los primeros años de los noventa, que no eran lo suficientemente grandes para mantener departamentos propios de atención al cliente”.(13)

“El clima comercial actual se impulsa por la rentabilidad, la productividad, la retención de clientes y la necesidad de conservar una ventaja competitiva y controlar los costes. Las organizaciones están buscando soluciones que van desde la reingeniería de procesos y soluciones tecnológicas para asegurar la calidad, impulsar la eficacia y controlar el gasto, esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas en esas soluciones para ello la empresa subcontratada puede contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará la empresa subcontratante (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos”.(13) El término en inglés de subcontratación “Outsourcing”, implica también que haya transferencia de empleos a otro país, si es que se subcontrata empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país para prestar los servicios.

“La subcontratación es la gestión o ejecución diaria de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa subcontratante. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza. Contratar los servicios de una empresa externa no es necesariamente subcontratación”.(14)

“Los costos generales del servicio son comúnmente menores si son subcontratados permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de

bienes de consumo, cerrar sus propios departamentos de áreas como contabilidad, servicios al cliente y externalizarlos a terceras empresas. La consecuencia lógica de estas decisiones fue la subcontratación de empresas en países con menores costes laborales, tendencia frecuentemente denominada como “deslocalización”.(14)

“Las tareas que terceriza una empresa proceso también denominado en sus cifras en inglés como “Out-Tasking”, son una porción delimitada de su negocio, esto lo realiza típicamente mediante un contrato anual o incluso de menor duración”.(14)

“Las áreas que pueden mencionarse que una empresa o negocio puede delegar a terceros mediante servicios subcontratados son:

- Subcontratación de los sistemas financieros
- Subcontratación de los sistemas contables
- Subcontratación de las actividades de mercadotecnia
- Subcontratación de actividades secundarias, como los servicios de limpieza, seguridad, abastecimiento de papelería y documentación, etc”.(10)

“La empresa subcontratada y subcontratante definen los compromisos, procesos y mejoras a los servicios a través de un documento llamado “Acuerdo de nivel de Servicio”, término más conocido por su nombre en inglés como Service Level Agreement, el cual es constantemente evaluado contra los objetivos previamente pactados, el resultado es un alto nivel de servicio y una constante evolución en pos de los más altos estándares de productividad, eficacia y eficiencia”.(10)

A continuación se mencionan algunas ventajas y desventajas acerca de los servicios de subcontratación (outsourcing):

Desventajas

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados de la empresa que de hecho presta el servicio, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta.
- La subcontratación, especialmente la delegación de tareas inclusive a otros países, elimina puestos de trabajo.

Como se menciona en la segunda desventaja, esto elimina puestos de trabajo en el interior del negocio y se ve impactado el país donde éste tenga su sede central o el lugar en donde están siendo cerrados los puestos de trabajo; se da un efecto de compensación aunque no dentro del mismo país o lugar, ya que a la vez las compañías que prestan los servicios de manera externa crean fuentes de trabajo para cubrir las necesidades del negocio, cuando de deslocalización se refiere, y las compañías prestadoras de esos servicios se encuentran establecidas en países de lento desarrollo, traen consigo el aprendizaje de nuevas técnicas manufactureras, administrativas, financieras, etc., que redundan en la experiencia de las personas que estén realizando la tareas respectivas.

Ventajas

- Permite abaratar los costos de operación
- Permite prestar servicios de mejor calidad
- Reduce el número de tareas rutinarias
- Permite a la empresa dedicarse a tareas de mayor rentabilidad
- Utilizar las mejores prácticas y mejora continua, con la combinación de los conocimientos de la empresa subcontratada y la subcontratante

- Los puntos anteriores engloban la ventaja competitiva que persiguen las empresas que utilizan servicios subcontratados como parte de sus estrategias de negocio.

La subcontratación debe ser evaluada desde el punto de vista de la empresa subcontratada como la de la empresa subcontratante.

Para las empresas subcontratantes, el fin es minimizar sus costos así como elevar su participación en el mercado. Para la empresas subcontratadas su fin es la de prestar servicios confiables a precios competitivos, para ello tiene la necesidad de proyectar su comportamiento económico y financiero, y así, tomar en cuenta los costos y gastos operativos en los que incurre al prestar el servicio; esto lo obliga a tomar decisiones sobre las estrategias de negocios que debe implementar.

El gran reto de las empresas que prestan servicios contables y financieros, es el poder optimizar sus recursos, para lo cual debe de proyectarse económicamente y controlar sus planes por medio de herramientas como el control presupuestal, que le permitan contar con información fiable para poder realizar pronósticos de los futuros escenarios operativos así como de sus necesidades económicas, que repercutirán en los costos y calidad de los servicios que preste.

CAPÍTULO II

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO AUDITOR INTERNO

2.1. DEFINICIÓN DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

Es un profesional con capacidad para diseñar sistemas y preparar, técnicamente, todo tipo de información financiera tanto de personas individuales como empresas con personalidad jurídica, determinando claramente los requerimientos de los usuarios, dado que posee la habilidad de no esperar que manifiesten sus necesidades, sino por el contrario, anticiparse a éstas.

El Contador Público y Auditor debe estar involucrado en el mundo de los negocios, sus funciones incluyen el análisis del mercado financiero para toma de decisiones. Debe conocer y comprender las realidades humanas y sociales que influyen en la información, así como planificar y ordenar ésta para los distintos niveles de operación dentro del marco legal impositivo. Dictaminar además de la veracidad y oportunidad de informes, elaborará estrategias a corto y mediano plazo para valorar alternativas de acción en términos contables; y por último, interpretar toda ésta información dentro de los cánones de ética profesional para que rinda mayor utilidad a los usuarios en la toma de decisiones.

2.2. DEFINICIÓN DE AUDITOR INTERNO

Es la persona, dentro de la organización que monitorea las diversas divisiones y departamentos de la organización para determinar si los procedimientos y operaciones están siendo llevados a cabo según las normas y políticas dictadas por la administración.

“El Auditor Interno actual vive un desafío permanente, por ser cada día más profesional y dueño de conocimientos múltiples, tanto de la organización, como del entorno, porque es lo único que le dará la capacidad para cumplir con su cometido, a través del asesoramiento a la gerencia.”(5:21)

“El Auditor Interno, en la medida de las posibilidades, buscará cooperar y coordinar las acciones a llevar a cabo para mejor utilización de los recursos disponibles debido a que es un profesional experto en control interno, y conoce las medidas que son necesarias para que un ambiente y estructura de control interno, proporcione la seguridad suficiente respecto a que: las políticas prescritas se lleven a la práctica, el sistema de información gerencial, proporcione información confiable y oportuna.” (5:33)

2.2.1. Características del Auditor Interno

“Los Auditores Internos deben reunir las siguientes características mínimas:

- Experiencia; demostrar experiencia en auditoría o áreas relacionadas y conocimientos sobre las leyes que regulan el campo de acción de la organización.
- Carácter crítico de evaluación; tener la capacidad suficiente para interpretar los datos, utilizando todos los medios, para llegar a resultados concretos, en forma imparcial.
- Creativo; que permita el desarrollo de controles internos e informes que ayuden a la toma de decisiones, al proceso de rendición de cuentas y a la sostenibilidad de los sistemas y tecnología.
- Independiente; no asumir funciones operativas o ejecutivas, ni reemplazar a personal de línea.”(5:81)
- Tener educación continua para poder afrontar los retos que en su ejercicio profesional se presentan, convirtiéndose así en un agente de cambio e innovación.

“Diferencias entre el Auditor Interno y el Externo” (2:77):

Auditor Externo:

- Es contratado por los accionistas o por los consejos de administración.
- Emite una opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros de la organización; asimismo, evalúa el control interno como base para la determinación de la naturaleza, extensión y oportunidad de sus procedimientos de auditoría.
- Comienza con el resultado final, trabajando retrospectivamente, con la amplitud suficiente que le permite satisfacer la razonabilidad de dicho resultado.

Auditor Interno:

- Es responsable ante el consejo de administración; y en algunos casos depende de la gerencia.
- Está interesado, fundamentalmente en evaluar el control interno para asegurarse de que funciona de acuerdo con la forma en que fue establecido, y dar sus recomendaciones a la gerencia.
- Comienza su trabajo analizando los procedimientos y las transacciones a partir del hecho de que si los procedimientos son adecuados y operan con efectividad los resultados finales serán correctos o razonables.

2.2.2. Normativa vigente para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna

Dentro de los estándares para la práctica profesional de la Auditoría Interna, se encuentran las siguientes:

- Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, del Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América –IIA-
- Código de Ética, del Instituto Internacional de Auditores Internos –IIA-

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América emitió las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna –NEPAI-. El propósito de éstas normas, es el definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como éste 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 y fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización. A continuación se presentan un resumen y comentarios acerca de las NEPAI:

Normas sobre atributos

“Las normas sobre atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.”(6)

Dentro de este grupo se mencionan las siguientes:

“1000 – Propósito, Autoridad y Responsabilidad

“Este grupo de Normas define los aspectos necesarios que darán una imagen clara de cuál es la razón para que la Auditoría Interna exista en la organización, su autoridad y responsabilidad dentro del proceso administrativo de la organización.”(5:35)

“1100 – Independencia y Objetividad

“Este grupo de Normas, resalta la importancia de que la Auditoría Interna disponga de la independencia suficiente para realizar sus trabajos, ya que de ello depende el campo su acción.” (5:36)

Normas sobre el desempeño

“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.”(6)

Dentro de este grupo se mencionan las siguientes:

“2100 – Naturaleza del Trabajo

“Este grupo de Normas establece los campos que el Auditor Interno debe tomar en cuenta como aspectos prioritarios, debido a que el campo de acción de las organizaciones es tan amplio, el Auditor Interno debe mirar con mayor frecuencia los riesgos operacionales en todos los niveles, evaluar los controles internos, diseñados para evitar desperdicios y asegurar la eficiencia de las operaciones, así como contribuir a la gobernabilidad de la organización, es decir, evaluar las políticas, normas, procedimientos y leyes que regulan las operaciones, y el cumplimiento por cada uno de los departamentos en la búsqueda de resultados satisfactorios.” (5:37)

“2200 – Planificación del Trabajo

“En este grupo de Normas, se hace referencia al proceso de trabajo que debe tener la Auditoría Interna, para el efecto, será necesario diseñar los procedimientos que permitan planificar y documentar los pasos seguidos y los criterios que se utilizaron para definir los objetivos, el alcance del trabajo, los criterios de selección de las muestras, la asignación de recursos para llevar a cabo el trabajo, y el diseño de los programas respectivos.” (5:38)

“2300 – Desempeño del Trabajo

“Este grupo de Normas, se refiere a la ejecución misma del trabajo, donde el Auditor Interno debe cumplir con los requisitos necesarios que le provean de

información suficiente para que se convierta en evidencia que sustente los hallazgos que hayan sido identificados.” (5:38)

“2400 – Comunicación de Resultados

“Este grupo de Normas hace referencia a los criterios de comunicación de los resultados obtenidos en una auditoría, haciendo énfasis en los criterios que deben tomarse en cuenta para la comunicación de resultados, así como a la calidad de la comunicación para que esta sea objetiva, constructiva, y en la medida de lo posible, concisa.” (5:38)

“2500 – Supervisión del Progreso

“Este grupo de Normas, hace referencia a la necesidad de mantener verdaderos procesos de supervisión en todo el proceso de la auditoría, ya que cada parte del proceso es de mucha importancia, con lo cual el Jefe de Auditoría Interna debe crear y mantener los procedimientos que le ayuden a una comunicación de resultados ágil y transparente, además de realizar el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de sus informes, bajo un proceso que promueva nueva información para la administración, para que tome medidas al respecto, en el caso de que no se hayan atendido las recomendaciones.” (5:39)

“Es necesario y apropiado contar con un **Código De Ética** para la profesión de auditoría interna, ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección”. (6) El Instituto de Auditoría Interna (IIA) aprobó la versión final del Código de Ética durante sus reuniones celebradas el 17 de junio de año 2000.

El Código de Ética incluye dos componentes esenciales, los cuales se mencionan a continuación:

- “Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna
- Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.” (6)

“El Código de Ética se aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de auditoría interna.” (6)

2.3. AUDITORÍA INTERNA

2.3.1. Definición

“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.” (6)

“Tradicionalmente la Auditoría Interna se ha orientado hacia aquellos aspectos de tipo financiero concentrándose en la corrección de los registros contables y verificando que la información sea confiable. Sin embargo, ésta es sólo una de las áreas que se pueden considerar como básicas a cubrir por parte de la Auditoría Interna.” (7)

La Auditoría Interna ayuda a la organización en el aseguramiento de sus operaciones, se constituye como un instrumento de control gerencial y servir de apoyo en el gobierno de la misma, considerando como gobierno, la alineación de

los objetivos e intereses de los accionistas con la persona o personas que dirigen a la organización.

2.3.2. Objetivos de la auditoría interna

Los objetivos que persigue la Auditoría Interna son los siguientes:

- **Garantizar información financiera confiable y oportuna:**

“La Auditoría Interna por medio de la revisión de la información financiera permite a la administración de la compañía: conocer la precisión y veracidad de la contabilidad, verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables dictados por la administración, en función de su eficiencia y efectividad.”(7)

- **Salvaguarda de los activos:**

“Un examen adecuado y oportuno de los activos permitirá al auditor interno determinar: la propiedad de los activos de la empresa, la adecuada salvaguarda de los activos contra diferentes riesgos, tales como, robo, incendio, actividades impropias o ilegales y contra siniestros naturales, y la existencia física de los activos.”(7)

- **Promover la eficiencia operativa de la entidad:**

“Cuando la Auditoría Interna evalúa actividades relacionadas con el uso económico y eficiente de los recursos, promueve la eficiencia operativa de la entidad al identificar situaciones tales como: sub-utilización de instalaciones, trabajo no productivo, procedimientos que no justifican su costo, exceso o insuficiencia de personal. Esto lo logra la auditoría interna cuando: efectúa la evaluación de: estándares que miden si la utilización de los recursos se realizan económica y eficientemente, si el recurso humano ha entendido y cumple con los estándares de operación,

y si las desviaciones a los estándares se analizan, investigan y se toman las medidas correctivas correspondientes.”(7)

- **Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos:**

“En toda empresa la administración es responsable de fijar objetivos, políticas, planes y procedimientos.

La Auditoría Interna forma parte del proceso administrativo del control y como tal debe conocer los objetivos, políticas, planes y procedimientos determinados por la administración para evaluarlos y verificar su cumplimiento.”(7)

2.3.3. Enfoque del trabajo de auditoría interna

La auditoría interna debe ser entendida como un sistema, en el cual los insumos o entradas lo forman las operaciones generadas en la concatenación interdependiente de las unidades administrativas, las políticas, los proyectos, los controles internos, la legislación y los resultados; esto conforma la evidencia que la auditoría interna procesa o evalúa, teniendo como resultado o salida los informes respectivos u opiniones que retroalimentan al sistema para su mejora integral.

2.3.4. Herramientas de trabajo que necesita la auditoría interna

La modernización y el avance tecnológico en los sistemas que se utilizan para el proceso y resguardo de la información, requiere que el área de auditoría interna cuente con lo siguiente:

- “El diseño de una base de datos que le permita planificar, ejecutar, controlar e informar de los resultados de su gestión, así como los informes que vaya emitiendo como producto de su trabajo. Estas herramientas, deben permitirle acceder libremente a la Base de Datos de

la organización para hacer sus pruebas; en la medida en que esto sea posible, el acceso de ser en línea o sobre aspectos concluidos.

- El acceso a toda la información, para analizar las operaciones en todas las etapas (Compromiso, Devengado, Pagado y Consumido), con el fin de evaluar la gestión de la organización para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que se han manejado los recursos asignados a la organización.” (5:90)

Es importante mencionar que el auditor interno debe de poner en práctica todos sus conocimientos, habilidades y destrezas para manejar e interpretar la información que ha recabado, con el objetivo de informar situaciones presentes y futuras. En el caso que el auditor interno no cuente con una base de datos definida, éste debe valerse de su pericia profesional para recabar toda la evidencia que le permita informar, concluir y recomendar.

2.3.5. Relaciones de la auditoría interna con otros niveles

La auditoría interna debe de tener relación con los altos niveles de la organización, es decir, los escalones jerárquicos donde se toman las decisiones, con el fin de tener conocimiento del impacto que éstas tendrán sobre la compañía; asimismo, esto beneficia al auditor interno en tener un conocimiento general de los factores internos y externos que afectan a la organización, esto lo ayuda a preveer riesgos que comunicará a la administración para que ejecute una oportuna respuesta a los mismos.

2.3.6. La auditoría Interna y el concepto de independencia

Las NEPAI definen a la independencia, como la libertad de condicionamiento que amenazan la objetividad o la apariencia de objetividad. Tales amenazas deben ser vigiladas para asegurar que se mantenga la objetividad a nivel del auditor individual, trabajo, función y organización.

“La libertad es esencial para la efectiva labor de auditoría interna. Dicha libertad o independencia de acción se encuentra plasmada en su organización, en la objetividad de sus acciones y el respaldo de la gerencia, así como la colaboración del personal auditado.

La ubicación ideal de la auditoría interna dentro de la organización se concibe como dependiente del Consejo de Administración, ya que tiene una mayor independencia, su alcance abarcan todas las operaciones, el respaldo que obtiene es el del órgano con la máxima autoridad (Consejo de Administración), a quien da a conocer sus observaciones.

Independientemente de la ubicación de la auditoría interna dentro de la organización, el auditor interno no debe de olvidar que uno de los puntos esenciales en su perfil profesional es la honestidad y objetividad con que realice su trabajo, esto redundará en ayudar a dar más credibilidad a la labor de su profesión como tal.

2.4. EL CONTROL INTERNO

2.4.1. Generalidades

Las organizaciones enfrentan grandes riesgos como son las amenazas de fraudes e indisciplinas que incluyen la destrucción de la reputación de las empresas, la disminución del valor de la marca, la pérdida de ganancias, daños penales y severas multas.

El Consejo de Administración, así como el cuerpo directivo, deben estar seguros de que sus programas y controles internos sean realmente efectivos. Para efectos de esta tesis, se toma como marco de referencia el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission/Comité de Organizaciones Patrocinadores), que se utiliza para evaluar la situación de las empresas, el cual nos presenta un marco integrado de la gestión de riesgos corporativos el cual es conocido como –COSO II- que detalla los ocho elementos del control interno a considerar en su estructura.

Definición de control interno

“El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.”(8:10)

“El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.”(8:21)

Objetivos operativos del control interno

- Eficacia y eficiencia en las operaciones
“Para esto se formulan principios, se adecúan métodos al desarrollo operacional de la empresa, se busca una eficiente distribución de labores entre el personal y se trata de obtener un beneficio mayor, que el costo de su implantación.” (12:52)
- Fiabilidad de la información financiera
“La información financiera constante, razonable y oportuna es básica para el desarrollo del negocio, pues en ella descansa todas las decisiones que deban tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Sin un control interno apropiado no siempre es

posible contar con esa información adecuada y oportuna y muchas veces la misma ausencia de control interno impide asegurar su veracidad.”(12:52)

- Salvaguarda de los recursos de la entidad
“La finalidad del control interno es mantener una adecuada protección de los activos de la compañía contra pérdidas por utilización o disposición no autorizadas y la confianza de que se han utilizado registros contables adecuados para la preparación de sus estados financieros.”(12:51)
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables
“El cumplimiento de la legislación aplicable a la organización es de suma importancia, para que ésta realice su operación de manera normal y libre, bajo los preceptos gubernamentales y no poner en riesgo su reputación comercial que vaya en detrimento del valor de la organización, para esto, la administración es la responsable del cumplimiento de sus normas.”(12:52)

Principios del control interno contable

Para alcanzar los objetivos de control interno contable, un sistema deberá tener ciertas características esenciales. Los siguientes seis principios se consideran básicos para un sistema efectivo de control contable:

- Separación de funciones
“Abarca el asignar responsabilidad sobre una transacción de manera tal que los deberes de un empleado automáticamente proporcionen una verificación del trabajo realizado por uno o más empleados adicionales, el objetivo principal de la separación de funciones se refiere a prevenir y

detectar con rapidez los errores o irregularidades en el desarrollo de las responsabilidades asignadas.” (16:128)

- Procedimientos de autorización

“El propósito de este principio básico es asegurarse que las transacciones sean autorizadas por el personal de la administración actuando dentro del alcance de su autoridad, este principio se extiende también para procedimientos de autorización para la salvaguarda de activos.”(16:129)

- Procedimientos de documentación

“Una documentación adecuada es esencial para lograr un control interno contable efectivo. Los documentos proporcionan evidencia de que han sucedido ciertas transacciones. Para mantener un buen control se recomienda que facturas, contratos, boletas de tiempo, cheques, etc, sean numerados con anticipación para garantizar que todas las transacciones se registren y evitar que las transacciones se registre más de una vez.”(16:129)

- Registros y procedimientos contables

“Este principio básico se centra en el registro de transacciones dentro del departamento de contabilidad. Los objetivos de este control serán que se hagan registros oportunos en los libros de contabilidad, que se preparen informes oportunos basado en datos contables, informes que se proporcionan a los usuarios.”(16:130)

- Controles físicos

“Los controles físicos se refieren a medidas y medios de seguridad para salvaguardar los activos, registros contables y formas preimpresas no

utilizadas y el uso de equipo mecánico y electrónico en la ejecución y registro de las transacciones. Los medios de seguridad incluyen salvaguardas en el propio lugar, como sería tener cajas de seguridad y bóvedas protegidas contra incendio, así como almacenes y bodegas cerradas y protegidas con candados, además como otras salvaguardas fuera de la empresa tales como bóvedas de depósito bancario y almacenes nacionales de depósito.”(16:130)

- Verificación interna independiente
“Este principio básico de control interno contable se relaciona con la revisión de la exactitud y precisión del trabajo de un empleado por otro empleado, tres condiciones deberán existir para que este principio sea efectivo, el estudio debe ser realizado por un empleado que no tenga relación y que sea independiente, el estudio deberá efectuarse con frecuencia y los errores y diferencias se deberán comunicar rápidamente a los empleados involucrados para realizar la acción correctiva. Errores recurrentes y significativos, así como las incongruencias se deberán reportar a la administración.”(16:130)

2.4.2. Elementos del control interno enfoque COSO II

Para efectos de este punto, el marco de referencia que se utiliza para exponer los elementos del control interno es el que se expone en la “Gestión de Riesgos Corporativos –Marco Integrado-”, denominado Coso II, el cual se expone a continuación:

a) Ambiente interno

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y

estructura. Los factores del ambiente interno incluyen *la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.*

Filosofía de gestión de riesgos de una entidad es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan como se contempla el riesgo en ella, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor.

El consejo de administración de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus elementos. Su independencia frente a la dirección, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un papel muy importante. Otras características son el alcance con que se plantean y persiguen, junto con la dirección, cuestiones difíciles relativas a estrategias, planes y rendimientos y su interacción, o la del comité de auditoría con los auditores internos y externos.

Integridad y valores éticos, la estrategia y objetivos de una entidad y la manera en que se ponen en práctica se basan en las preferencias, juicios de valor y estilos de gestión. La integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos influyen en dichas preferencias y juicios, que se traducen en normas de conducta.

Compromiso con la competencia, la competencia refleja los conocimientos y habilidades necesarios para realizar el cometido asignado. La dirección decide el nivel de realización de los cometidos, sopesando la estrategia y objetivos de la entidad respecto a sus planes de implantación y realización.

Estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa relevante incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información.

Asignación de autoridad y responsabilidad, implica el punto hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver problemas, así como los límites de dicha autoridad.

b) Establecimiento de objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez, los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Objetivos estratégicos, la misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar. Sea cual sea el término empleado, como “misión”, “visión” o “finalidad”, es importante que la dirección con la supervisión del Consejo, establezca expresamente la razón de ser de la entidad en términos generales.

Objetivos relacionados, los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Todos los empleados deben tener una comprensión mutua de lo que se a de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

Riesgo aceptado, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer los objetivos. Las empresas pueden expresar su riesgo aceptado como un equilibrio adecuado entre crecimiento, riesgo y rendimiento o, como medidas de adición de valor para el accionista, ajustadas a su propio nivel de riesgo.

Tolerancia al riesgo, son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

c) Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

Distinción entre riesgos y oportunidades, los eventos si ocurren, tienen un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los de signo negativo representan riesgos, que requieren la evaluación y respuesta de la dirección. Por tanto, un riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte de modo adverso a la consecución de objetivos.

Los eventos de signo positivo representan oportunidades que compensan los impactos negativos de los riesgos. Una oportunidad es la posibilidad de que ocurra un evento que afecte positivamente a la consecución de objetivos y la creación de valor.

d) Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Riesgo inherente y riesgo residual, la dirección considera a la vez ambos conceptos de riesgo. El riesgo inherente es aquél que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

La incertidumbre de los eventos potenciales se evalúa desde dos perspectivas – probabilidad e impacto. La primera representa la posibilidad de que ocurra un evento determinado, mientras que la segunda refleja su efecto. A veces, las palabras adquieren connotaciones más específicas y el concepto “probabilidad” puede indicar tanto la posibilidad de que ocurra cierto evento en términos cualitativos como alta, media y baja o derivados de otras escalas de medida o bien en términos cuantitativos como porcentaje, frecuencia y ocurrencia o derivados de otras métricas numéricas.

Fuentes de datos, a menudo, las estimaciones de la probabilidad del riesgo y su impacto se determinan usando datos procedentes de eventos anteriores observables, que proporcionan una base más objetiva que las estimaciones totalmente subjetivas. Los datos generados internamente, a partir de la

experiencia propia de la entidad, pueden reflejar un menor sesgo subjetivo personal y proporcionan mejores resultados que los datos procedentes de fuentes externas.

Para conseguir un consenso sobre probabilidad e impacto usando técnicas cualitativas de evaluación, las entidades pueden aplicar el mismo enfoque que usan en la identificación de eventos, tales como las entrevistas y grupos de trabajo

e) Respuesta a los riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la Dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la Dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La Dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

Las respuestas a los riesgos se incluyen en las siguientes categorías:

Evitar, supone salir de las actividades que generen riesgos. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o la venta de una división.

Reducir, implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Esto implica típicamente a algunas de las muchas decisiones empresariales cotidianas.

Compartir, la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.

Aceptar, no se comprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

Para muchos riesgos, las opciones de repuesta adecuadas son evidentes y bien aceptadas. Por ejemplo, para el riesgo de perder la disponibilidad de los sistemas informáticos, una opción típica de respuesta es la implantación de un plan de continuidad del negocio.

f) Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la Dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar por medio de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades –tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control normalmente implican dos componentes, políticas y procedimientos; una política que establece lo que debe hacerse y establecer un procedimiento para llevarla a cabo. Por ejemplo, una política podría exigir la revisión de las actividades de contratación de clientes por parte de un director de oficina de una entidad de gestión bursátil. El procedimiento lo constituye dicha revisión en sí misma, realizada de manera oportuna y con atención a los factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y volumen de los valores contratados y su relación con el patrimonio y edad del cliente.

g) Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

La información financiera, por ejemplo, se usa para elaborar los estados financieros con fines de información y también para tomar decisiones operativas, tales como la supervisión del funcionamiento y la asignación de recursos. Una información financiera fiable es básica para planificar, presupuestar, fijar precios, evaluar el rendimiento del vendedor, evaluar negocios conjuntos (joint ventures) y alianzas y llevar a cabo otras actividades de gestión.

Debe ser observable la calidad de la información. Los aspectos a considerar son:

- El contenido de la información es adecuado, es decir, debe tener un nivel correcto de detalle.
- La información debe ser oportuna, estar disponible cuando se necesita y dentro de un plazo adecuado.
- La información debe de estar actualizada, tener la última versión disponible.
- La información debe ser exacta, que sus datos sean correctos.
- El acceso a la información no debe ser complejo, las personas que la necesitan pueden obtenerla fácilmente.

Existe la necesidad de una comunicación adecuada no sólo dentro de la entidad, sino también con el mundo exterior. Con canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar opiniones (inputs) muy significativos sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución. Por ejemplo, las quejas y reclamaciones presentadas por los clientes o proveedores acerca de entregas, cobros, facturas o demás actividades, a menudo, señalan problemas operativos y posiblemente, prácticas fraudulentas o inadecuadas.

h) Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. El alcance y frecuencia de las evoluciones independientes dependerá, fundamentalmente, de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta Dirección y al Consejo de Administración.

2.4.3. Tipos de control interno

- Control interno administrativo
“Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados. Este tipo de control sienta las

bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.”(5:149)

- Control interno financiero

“Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos y patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han manejado y utilizados los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.”(5:149)

- Control interno previo

“Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de los operaciones o de que sus actos causen efectos; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, y asegura su conveniencia y oportunidad en funciones de los fines y programas de la organización.”(5:149)

- Control interno concomitante

“Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.”(5:150)

- Control interno posterior

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas.

2.4.4. Evaluación del control interno

“Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura de control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.” (5:155)

Los objetivos que se persiguen en la evaluación del control interno son:

- “Obtener un conocimiento global de la organización y funcionamiento del área a evaluar para determinar el grado de confianza a depositar en el control interno como base para planificar la evaluación del control interno o cualquier tipo de auditoría
- Evaluar las condiciones de la estructura de control interno existente en la actividad sujeta a revisión y su interrelación funcional y operativa para identificar las áreas de mayor riesgo en la ejecución de las operaciones
- Identificar las causas específicas que originan las áreas críticas, para desarrollar los hallazgos identificados en la evaluación, presentar recomendaciones que permitan el mejoramiento permanente del control interno, así como la posibilidad de agregar valor a los procesos
- Establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en la salvaguarda de los recursos y la confiabilidad de su información financiera, técnica y administrativa.”(5:156)

El proceso de evaluación del control interno conlleva una serie de pasos los cuales inician con una planificación de la evaluación, el trabajo a realizar, los responsables de su realización, quienes deberán tener una familiarización de la organización, es decir, un conocimiento integral del funcionamiento operativo de la misma.

Los métodos para conocer el control interno son los siguientes:

Método descriptivo, el cual consiste en realizar una narración de las características y actividades del control interno.

Método de cuestionario, consiste en la preparación de una entrevista a base de preguntas formuladas y preparadas en base al área a evaluar.

Método de gráficas de flujo o flujogramas, consiste en diagramar el proceso a evaluar, el cual a base gráficas se realiza una verificación visual de las operaciones que se realizan en un proceso determinado.

Los métodos para evaluar el control interno, son los siguientes:

Pruebas de cumplimiento, estas pruebas son diseñadas con el objetivo de evaluar la estructura del control interno, en cuanto al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por la administración para el aseguramiento y confiabilidad de la información así como de los procesos existentes.

Pruebas sustantivas, estas pruebas son diseñadas con el objetivo de verificar la exactitud y veracidad de las declaraciones realizadas a través de los estados

financieros y demás información financiera producida para efectos de toma de decisiones, legales, fiscales, etc.

Pruebas de doble propósito, éstas pruebas son diseñadas para evaluar tanto la estructura del control interno, así como cifras declaradas en los estados financieros y demás información financiera producida.

2.4.5. Medios gerenciales de prevención y detección de riesgos

La administración es la responsable de establecer y fortalecer el sistema de control interno, para esto debe utilizar los medios de prevención necesarios para establecer desviaciones de los procesos que repercuten en la información financiera que procesa, dentro de éstos medios se encuentra la unidad de Auditoría Interna, para que realice evaluaciones de los procesos y sistemas oportunamente; otro medio importante es la supervisión, esta actividad de control ayuda a legitimar las operaciones y a tener una retroalimentación de lo observado que ayude a encontrar una mejora continua.

2.5. PAPELES DE TRABAJO EN AUDITORÍA INTERNA

2.5.1. Generalidades

Los papeles de trabajo representan el conjunto de labores e indagaciones realizadas por el equipo de auditoría interna, que han sido planificadas. Los papeles de trabajo, representan desde cédulas donde se encuentran plasmados los análisis realizados, criterios y normas aplicadas, hasta los documentos obtenidos que respaldan las operaciones sometidas a evaluación y que son la base material de las conclusiones a las que se han llegado por medio de la ejecución del trabajo de auditoría interna.

En resumen los papeles de trabajo permiten conocer:

- El alcance de los procedimientos y pruebas aplicados.
- Las fuentes de donde se obtuvieron los datos analizados e información recopilada.
- Revelaciones de riesgos.
- Las conclusiones y observaciones que se determinaron.
- Criterios aplicados.

2.5.2. Responsabilidad por los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son documentos que contienen datos acerca del negocio, por lo tanto son confidenciales, ya que en ellos se encuentran recopilados desde descripciones de operación, hasta costos, porcentajes de margen de ganancia y precios de mercado, los cuales son datos reservados que merecen una seguridad en su custodia, incluso en éstos se pueden encontrar planes de expansión de mercado así como las estrategias comerciales que la empresa pretenda emprender, ya sea por problemas de negocio en marcha o por la simple expansión de oferta de los bienes o servicios que venda y/o preste.

Por lo tanto, las cédulas elaboradas por el equipo de Auditoría son propiedad de la empresa y se encuentran bajo la custodia del departamento o de quien tenga las atribuciones de auditor de la empresa como tal.

2.5.3. Componentes de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, en su conjunto, están integrados por los siguientes:

- Papeles de trabajo de Integración
Estos compilan el borrador del informe, programas de auditoría, medios de evaluación del control interno, balance de saldos, hoja de ajustes y

reclasificaciones, cédulas de comentarios, hojas de puntos pendientes de auditoría, etc.

- Papeles de trabajo de Análisis

Estos papeles son los análisis realizados por el auditor en el trabajo realizado, los cuales contienen, análisis de movimientos de cuentas, presupuestos, análisis del contenido de una cuenta, análisis de rendimientos, evaluación de procesos, evaluación de políticas, observación de procedimientos, etc.

- Papeles de trabajo de Soporte

Estos papeles de trabajo soportan los análisis realizados en la ejecución del trabajo, los cuales pueden ser internos o externos. Los papeles de trabajo internos son elaborados por la empresa, como listas de precios, desviaciones presupuestarias, etc.; mientras que los externos son aquellos proporcionados por terceros, tal como confirmaciones de bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, abogados, etc.

2.5.4. Elaboración de los papeles de trabajo

La elaboración de los papeles de trabajo conlleva a que el auditor dentro de éstos documentos, reúna la evidencia suficiente y competente, que lo ayude a opinar o informar sobre las áreas evaluadas, para ello éstos papeles los debe de elaborar atendiendo aspectos como los siguientes:

- Establecer un índice apropiado
- Los encabezados deben ser claros
- Identificación de las personas que intervinieron en el papel de trabajo, es decir, quién lo realizó y quién lo revisó.
- Fechas de elaboración

- Mostrar claramente el significado de las marcas utilizadas
- Identificar las fuentes de información utilizadas
- Incluir en los papeles de trabajo sólo información relevante
- Identificar los puntos que serán incluidos en el informe

2.5.5. Los archivos de papeles de trabajo

“Los papeles de trabajo deben guardarse y controlarse en un archivo que se divida en permanente y corriente.” (5:270)

“**Archivo permanente**, también llamado continuo, contiene toda la información importante que conserve su interés en el futuro operacional de la organización; periódicamente debe ser revisado y analizado para su actualización y reemplazado en los casos necesarios.” (5:270)

El inicio de una auditoría se basa, entre otros aspectos, en el estudio de la información que se mantiene en el archivo permanente, por lo que es de mucha importancia su contenido, ya que dentro de éste se encuentran incluido, la historia de la organización su creación, aspectos legales, visión, misión, objetivos, operaciones actuales y futuras, estatutos y reglamentos, títulos de propiedad, contratos y convenios, etc., así como la información sobre el control interno, el cual contiene la estructura orgánica, funcional, objetivos y políticas, informes de auditoría interna, sistema contable, control presupuestario, informaciones gerenciales, información por área, cuenta o ciclos de transacciones, manuales de procedimientos.

“**Archivo corriente**, éste alberga los papeles de trabajo del período examinado, y junto al archivo permanente forman la base fundamental de la auditoría”. (5:270)

El contenido del archivo corriente son los documentos que revelan la planificación del examen, los programas de auditoría, los documentos que reflejan el trabajo efectuado, los documentos que presentan las conclusiones derivadas como consecuencia del trabajo.

2.6. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE TRABAJOS DE AUDITORÍA INTERNA

2.6.1. Generalidades

“La planeación nos ayuda a guiar el “A donde ir”, ya que a través de ésta se establecen los objetivos y metas que se proponen alcanzar, es una forma de interpretar a dónde ir, porque apoya los objetivos y metas programados.” (5:291)

2.6.2. Proceso de planificación de un trabajo de Auditoría Interna

Implica los siguientes puntos:

- **“Determinación del objetivo de auditoría**
Consiste en establecer lo que se quiere alcanzar en el examen o evaluación a ejecutar.
- **Conocimiento de la empresa o área a auditar**
En éste punto, el auditor debe concretar el estudio al conocimiento del cliente o área a auditar, su organización, sus fines, el desarrollo de las operaciones y su normatividad con base en la documentación obtenida en la visita preliminar; si no se efectuó visita preliminar, corresponde en esta fase obtener toda la información concerniente a la estructura de la entidad o área, a su organización y a las normas jurídicas y reglamentarias que la regulan.
- **Preparación de programas de trabajo**
El auditor debe preparar los programas de trabajo específicos con los procedimientos que han de aplicarse por cada una de las áreas por

evaluar con el fin de obtener evidencia válida y suficiente y lograr el cumplimiento de los objetivos de auditoría.

- **Distribución del trabajo**

El trabajo se debe distribuir dentro del personal asignado para la auditoría para su desarrollo y aplicación de los distintos procedimientos durante la evaluación.

- **Revisión de la planeación**

Antes de autorizar el inicio del trabajo de campo, el profesional de auditoría o el jefe del departamento de auditoría deberá revisar, en detalle, el cumplimiento de cada una de las fases de la planeación, enfatizando durante la revisión en el contenido de los programas de trabajo, el alcance de los procedimientos, la correcta asignación del personal y el tiempo que se va a emplear en función de los objetivos del examen encomendado.”(2:106)

2.7. EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES DE LA AUDITORÍA INTERNA

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

(4)

2.7.1. Proceso de ejecución

Dentro del proceso de ejecución del trabajo de auditoría interna, se mencionan los siguientes pasos:

- **“Acciones previas**

Dentro de las tareas previas que puede realizar el auditor para maximizar el tiempo, es extraer la mayor información de la base de datos de la organización, distribuir el trabajo con base en la experiencia de los miembros del equipo, escribir las solicitudes de información, documentos,

confirmaciones, aprovisionarse de los materiales y herramientas necesarias, presentar a los miembros del equipo.

- Análisis de datos y elaboración de papeles de trabajo

El análisis de las transacciones seleccionadas es la aplicación de las técnicas y los procedimientos que constan en los programas de auditoría, haciendo un seguimiento desde que se inicia la transacción hasta que se registra en los libros de contabilidad, añadiendo, la corroboración de si los bienes o los asuntos que se estén analizando, se encuentran controlados, identificados, en uso, funcionando, sometidos a programas de mantenimiento, etcétera.

- Identificación de desviaciones

La identificación de hallazgos, se refiere a aquellos hechos de trascendencia, los que dispongan de la información necesaria, de aquellos que tengan un impacto en los procesos y aquellos que sean factibles de modernizar.

- Revisión con supervisor y encargado del trabajo

Luego de que se han identificado y corroborado los hallazgos, se debe revisar los mismos con el supervisor y el encargado del trabajo, o con el jefe inmediato si se trata de un sólo auditor. La razón es que hay que buscar la posibilidad de que existan otros ángulos del problema, o ratificar si todo está bien y es un hallazgo contundente, que amerita estar en el informe.

- Elaboración de papeles de trabajo

La elaboración de éstos, se supone que se va haciendo conforme avanza el trabajo; sin embargo, lo que se quiere recalcar es que cualquier desviación o hallazgo debe disponer de la evidencia necesaria en los respectivos papeles de trabajo, de lo contrario habrá que completar.

- Definición del impacto en los procesos (causa y efecto)
Esto es para ver cuáles son las causas de los problemas encontrados, de lo cual se desprenderán los efectos y si es preciso valorarlos, o cuantificarlos.
- Definición de condición, criterio, causa, efecto
Para dejar listo el hallazgo, se deben aplicar los atributos que se plantean en la redacción del informe, de esto vendrá la recomendación que es para eliminar la causa del problema.
- Identificación de posibles recomendaciones
La experiencia y el conocimiento que disponga el Auditor Interno, le permitirá encontrar las mejores alternativas para solucionar el problema que se plantea en cada hallazgo.
- Supervisión del trabajo
La supervisión debe actuar en todo el proceso si se quiere asegurar buenos resultados.”(5:397)

2.8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Las NEPAI en su sección de Normas sobre Desempeño, indica que el Auditor Interno debe comunicar los resultados del trabajo oportunamente; las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones y los planes de acción.

El informe de Auditoría Interna es el producto de la evaluación realizada. Es en éste donde se concretiza lo observado por el auditor, es el punto final del trabajo realizado en el que el profesional comunica las deficiencias y propone mejoras, pero más haya de eso, el informe es utilizado para comunicar, oportunamente, los riesgos a los que puede enfrentarse la organización.

2.8.1. El Informe de auditoría interna

Es el reporte elaborado por el auditor interno como culminación de cada una de las revisiones llevadas a cabo dentro de la empresa, con el objeto de informar al Consejo de Administración, Presidencia, Gerencia, etc., con respecto a los resultados del trabajo efectuado.

Dentro de los tipos de informes de auditoría interna, se pueden mencionar los siguientes:

- Regulares
Son aquellos que obedecen a un programa que se derivan de actividades programadas, por ejemplo, arqueos de caja, intervención en proceso de ventas, etc.
- Específicos
Son producto de evaluaciones específicas no programadas en la planificación, por ejemplo, auditoría de cuentas por cobrar.
- Especiales
Son informes sobre evaluaciones y/o intervenciones especiales que, por lo regular, solicita la gerencia, las mismas no se encuentran dentro de las evaluaciones programadas.
- Anuales
Es el informe que emite el auditor interno de forma anual en donde detalla e informa los aspectos más relevantes de su trabajo durante el año y si las recomendaciones propuestas en informes emitidos en las diferentes evaluaciones han sido implementadas.

2.8.2. Proceso de elaboración del informe

El proceso consiste de varios pasos que el auditor interno debe de observar en la elaboración del informe, los cuales se mencionan a continuación:

- “Revisión de papeles de trabajo e identificación de hallazgos
Se refiere a recopilar los hallazgos de las áreas evaluadas.
- Selección de hallazgos importantes
En este paso se identifican aquellos hallazgos que tienen mayor importancia para la organización, además de que sean viables en su aplicación.
- Redacción de hallazgos finales
Con la información de los puntos anteriores, se procede a redactar el hallazgo en el formato que se haya decidido, es decir, condición (lo que es), criterio (lo que debe ser), causa (por qué sucedió), efecto (cómo impactó) y recomendación (que hacer, acción correctiva), por cada hallazgo que se haya decidido que forme parte del informe.
- Recomendaciones
Las recomendaciones, por supuesto, deben estar orientadas a eliminar las causas de los problemas que se han detectado, siguiendo los pasos necesarios que ayuden a redactar recomendaciones que signifiquen nuevas alternativas para mejorar las condiciones encontradas.” (5:481)

2.8.3. Presentación del borrador del informe

Es una acción que se realiza entre el jefe del equipo y el supervisor, es muy importante ya que permitirá evaluar que el informe reúna los requisitos técnicos y de presentación necesaria, que incluya las recomendaciones apropiadas.

El profesional deberá observar los siguientes requerimientos de calidad dentro del contenido del informe:

- Exactitud
En cuanto a hechos, estadísticas y definición de los hechos.
- Claridad
Las conclusiones del auditor deben ser de manera franca y objetiva

- **Concisión**
Concentrarse en los puntos de preocupación y describirlos en forma que el lector comprenda la índole total y las ramificaciones potenciales
- **Oportunidad**
Deben ser oportunos, si se considera necesario puede emitirse informes sobre la marcha del trabajo
- **Tono**
El tono debe ser profesional, no se debe de individualizar a personas ni destacar errores y nombres; así mismo el tono debe ser técnico y simple de entender, para que el lector comprenda las observaciones y recomendaciones propuestas.

2.8.4. Informe final

“El auditor debe asegurarse que el auditado aceptó los hallazgos y recomendaciones, entendió la dimensión y está seguro de lo que debe hacer para solucionar los problemas, se comprometió y planteó acciones para solucionar problemas, fijó fechas para hacer y terminar las soluciones propuestas, delegó a responsables por recomendaciones y apoyó la acción asignando los recursos necesarios.” (5:482)

2.8.5. Seguimiento de recomendaciones

Los auditores internos deben llevar un seguimiento a su informe, para asegurarse que se tomaron las acciones apropiadas sobre los hallazgos reportados.

El profesional debe cerciorarse que se han tomado acciones correctivas, y que el Consejo de Administración, asume el riesgo por no adoptirlas.

2.9. AUDITORÍA INTERNA EN EL ÁREA DE PRESUPUESTOS

El presupuesto es una declaración formal de los planes para un período futuro, generalmente expresados en unidades monetarias, el presupuesto es sólo una parte de la planeación estratégica, ya que en éste se plasman los objetivos de la administración en forma cuantificada; por lo tanto esta sujeto a examen, investigación y evaluación por los auditores internos o externos.

2.9.1. Definición de términos

A continuación se menciona algunos conceptos y definiciones que el auditor tendrá que conocer para que su evaluación sea satisfactoria, aunque el auditor interno no este directamente relacionado en todas las decisiones que la administración proyecta, el mismo deberá familiarizarse para su oportuna intervención cuando sea necesario:

- “Misión del negocio
Describe la razón de ser de un negocio. Consiste en definir el marco de actuación actual y futuro de la organización teniendo presente los productos o servicios que distribuye o presta.
- Diagnóstico externo
Consiste en la identificación de una serie de factores externos, de por si incontrolables que inciden en el futuro tanto a nivel nacional como regional y de la misma organización, comprende el análisis del entorno en su conjunto, incluyendo las experiencias pasadas, las disposiciones estatales, los acreedores, proveedores, accionistas y clientes.
- Diagnóstico interno
Consiste en la identificación de los factores que subyacen en la organización y cuyo manejo adecuado, permite competir favorablemente en el mercado. Este debe efectuarlo la gerencia.

- **Planeación estratégica**
En la planeación estratégica fundamentalmente se identifican en forma sistemática las oportunidades y amenazas de la organización para un futuro.
- **El presupuesto**
Plan financiero que expresa los compromisos estratégicos y las acciones operativas que se llevarán a cabo dentro de la organización. Se caracteriza por ser bastante detallado y porque establece normas para la ejecución de las acciones y porque sirve de base para alcanzar una mayor productividad.” (1:324)
- **Control presupuestal**
Es el proceso mediante el cual se puede medir la eficiencia operacional de la empresa previamente establecida mediante el presupuesto, y cuya finalidad es establecer la existencia entre la ejecución y lo previamente planeado. Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas de la empresa y conocer las causas de las variaciones.

2.9.2. El programa de auditoría

De acuerdo a los objetivos propuestos de cómo una organización debe de procurar el uso eficiente de los recursos con los que dispone, se hace énfasis en el programa de evaluación del control presupuestario, así mismo es ésta evaluación la que se presenta en el caso práctico expuesto en el cuarto capítulo de ésta tesis.

“La importancia de la evaluación del presupuesto y de los planes operativos, radica en que los presupuestos desempeñan un papel importante dentro de las herramientas administrativas, pues con ellos, se trata de anticiparse a unos hechos, minimizar el riesgo, orientar la empresa hacia un mejor futuro y

ponderar unos recursos económicos y humanos necesarios para alcanzar los propósitos de la organización. Es decir, antes de proceder se conocen las metas y el presupuesto requerido para alcanzarlas. Dada su importancia se hace necesario entonces, evaluar la calidad de los diferentes componentes que integran el sistema, ya que el proceso no sería completo si no se hace una auditoría que permita su retroalimentación.” (1:330)

CAPÍTULO III

CONTROL PRESUPUESTAL

3.1. PRESUPUESTOS

3.1.1. Generalidades

“Como herramienta de la planificación y control, en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII, época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.” (1:2)

“Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta que podía utilizar ventajosamente el presupuesto para controlar gastos, efectuando sólo aquellos necesarios para poder así obtener rendimiento en un ciclo de operación determinado.” (1:2)

3.1.2. Definición

“El presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se proponen alcanzar la administración de la empresa en un período, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos.”(1:9)

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influidos por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial

De manera ideal la dirección espera que la función presupuestal proporcione:

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
- El soporte para la asignación de recursos.
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso.
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos.
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros.

La ubicación del presupuesto en el tiempo, se ubica en el presente, ya que hoy es cuando se realizan los bosquejos de aquellos hechos deseados; las proyecciones se realizan sobre la base de información acumulada, es decir, con datos histórico, o se estima con base en transacciones que se van a realizar; proyecciones que se centralizan en los estados financieros proyectados.

3.1.3. El presupuesto y la gerencia

“En el sistema capitalista la mayor o menor eficiencia de un gerente se refleja en las utilidades monetarias de la empresa, las cuales se logran en grado máximo si éste planifica sus acciones futuras. Es lógico pensar que un gerente dinámico trata de poner a su alcance todos los recursos de que dispone y uno de esos es el presupuesto, el cual, utilizado en forma eficiente, genera grandes beneficios.”
(1:10)

“No se comparte la idea de ciertas personas que afirman que sus negocios marchan bien sin los presupuestos. Por supuesto, ellos no se dan cuenta que cualquier decisión que tomen, ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí precisamente donde están utilizando parte del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.”(1:10)

3.1.4. Importancia

“Las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir.”(1:9)

”Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerán los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. Esto se constata en los países latinoamericanos que por razones de manejo macroeconómico en la década de los años ochenta experimentaron fuertes fluctuaciones en los índices de inflación y devaluación y en las tasas de interés”.
(1:9)

“El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables y financieros de la empresa.”(1:9)

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cual meta se dirige. Si desea obtener resultados satisfactorios, será necesario planificar bien las diferentes actividades a desarrollar mediante la asignación de obligaciones y responsabilidades específicas.

El control presupuestal, es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de límites razonables. Mediante el, se comparan los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan variaciones y se da a la administración la posibilidad de tomar medidas correctivas.

3.1.5. La planeación y el presupuesto

A continuación se presentan la relación que existe entre la planificación y el presupuesto:

Planeación

- “Se piensa en todas las actividades que se puedan realizar
- Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones
- Se fijan estándares respecto a la actuación futura
- Se planean las actividades y actuación del personal.”(1:14)

Presupuesto

- Se determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o procurar la consecución de los mismos
- Se escogen aquellas decisiones que traigan mayores beneficios a la empresa
- Se aplican estos estándares en la determinación del presupuesto (de uso de materiales y costo, de mano de obra, sueldos y salarios, costos indirectos de fabricación o de prestación de servicios)
- Se pondera el valor de estas actividades.”(1:14)

“De lo anterior, se concluye que quienes emplean el presupuesto como herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el acontecer del futuro.”(1:14)

3.1.6. Ventajas y limitaciones de los presupuestos

Dentro de las ventajas se pueden mencionar las siguientes:

- “Cada uno de los integrantes de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas
- La dirección de la firma hace un estudio temprano de sus problemas, creando entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones
- En forma periódica se hace un replanteamiento de políticas cuando al ser revisadas las iniciales y al efectuar un autoexamen se concluye que no son el medio adecuado para alcanzar los objetivos propuestos
- Se procura optimizar resultados a través del manejo adecuado de los recursos
- Se crea en los integrantes la necesidad de ideas medidas para utilizar eficazmente los limitados recursos de la empresa; al tener el convencimiento de que éstos tienen su costo
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.”(1:14)

Asimismo, dentro de sus limitaciones, pueden mencionarse las siguientes:

- “Sus datos son estimados y como tales estarán sujetos al juicio o experiencia de quienes fueron los encargados de plantearlos
- Es sólo una herramienta de la gerencia, de ahí que si un presupuesto no ha sido concebido en forma clara, concisa y razonada no podrá entrar a reemplazar los logros que se proponga una buena administración; un plan presupuestario será diseñado para que sirva de guía a la administración y no para que ocupe el puesto de ésta
- El compromiso excesivo del proceso presupuestal o la indebida dependencia en el mismo, es decir, tratar de sustituir el juicio por los presupuestos. Una ciega adhesión al presupuesto puede someter una empresa a una excesiva restricción, inhibiendo las innovaciones

- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios podrán esperarse después del segundo o tercer período cuando ya la experiencia y el personal que colaboró en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.”(1:15)

3.1.7. Clasificación de los presupuestos

A continuación se presenta una clasificación de presupuestos que muestra el autor Jorge Burbano en su obra “Presupuestos enfoque moderno de planeación y control de recursos”, los presupuestos pueden ser:

Según la flexibilidad

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- Flexibles o variables

Según el período de tiempo que cubran

- A corto plazo
- A largo plazo

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- De operación o económicos
- Financieros (tesorería y capital)

Según el sector en el cual se utilicen

- Sector Público
- Sector Privado

Para el caso que se expone en el capítulo cuatro de esta tesis, se menciona el presupuesto de operación o económico, que incluyen la proyección de todas las actividades para el período siguiente.

3.1.8. Principios en la elaboración de presupuestos

A continuación se presenta una clasificación de los principios presupuestales que muestra el autor Héctor Salas González en su obra "Control Presupuestal de los negocios", los cuales se clasifican en cinco grupos y que para efectos de esta investigación se mencionan los principios de control:

a) Principios de previsión

- Recalcan la importancia del estudio anticipado de las cosas y de las posibilidades del logro de las metas propuestas.

b) Principios de planeación

Indican el cambio para lograr los objetivos deseados. se mencionan los siguientes:

- Principio de participación, es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los empleados, con el objeto de que se tenga el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.
- Principio de oportunidad, los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.
- Principio de contabilidad por áreas de responsabilidad, la contabilidad debe adaptarse en tal forma que además de cumplidos los postulados de la contabilidad general, sirva para los fines de control presupuestal.

c) Principios de organización

Denotan la importancia que tiene la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas.

d) Principios de dirección

Indican la forma de conducir las actuaciones del individuo hacia el logro de los objetivos deseados, se mencionan los siguientes:

- Principios de autoridad
No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe dentro de las actividades bajo su jurisdicción.
- Principios de coordinación
El interés general debe prevalecer sobre el interés particular.

e) Principios de control

Permiten establecer confrontaciones entre los objetivos y las realizaciones:

- Principio de reconocimiento
Debe reconocerse o dar crédito al individuo por sus éxitos y reprender o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.
- Principio de excepciones
Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchen de acuerdo con los planes.
- Principio de normas
Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa, el establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.
- Principio de conciencia de costos
Para el éxito del negocio, cada decisión tomada por un individuo tiene algún efecto sobre los costos; cada supervisor debe comprender el

impacto de sus decisiones sobre los costos, abiertas ante él para que cada decisión que toma sea efectiva para la empresa.

3.1.9. Métodos para presupuestar

Dentro de los métodos para presupuestar se mencionan:

- Estimación directa de los agentes vendedores
- Económico-administrativo
- Estadísticos
- Presupuesto base cero

Estimación directa de los agentes vendedores

“Es utilizado, básicamente por entidades con una gran variedad de líneas o productos para su venta, se caracteriza por ser un método formal, cuya guía son datos analíticos del pasado y su base son los compromisos cliente-entidad, siendo de la misma naturaleza los presupuestos parciales a que se llevan, los cuales deben concentrarse para obtener el sumario de ventas.” (1:93)

“Conforme a los lineamientos de este método, los vendedores deben ser instruidos y requeridos para formular, analíticamente, su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona (geográfica), distrito (agente), línea de producto y período. Para esto, es necesario proveerlos con los informes y estadísticas del pasado que les sirvan de guía para la elaboración del presupuesto, el cual estará basado primordialmente, en contratos firmados con clientes, pedidos abiertos, programa de visitas, cuotas por vendedor y otros recursos similares.” (1:93)

Económico-administrativo

“Este método parte de la venta del período contable inmediato anterior o el vigente, la actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y, de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo, este método esta también denominado como método de factores.”(1:97)

“Por supuesto que, al tratar de precisar los efectos de esos factores, habrá casos en que no puedan desligarse, aun cuando sean de la misma o diferente naturaleza, es decir, que podría haber contraposición o una estrecha relación entre los mismos, siendo necesario en este caso resolver el asunto con criterio.”(1:97)

“Lo más complicado en la aplicación de este método reside en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos, normalmente su fuente de datos son cifras globales del período contable en curso y se llega a cifras de la misma naturaleza; es necesario analizarlo, por producto, período, zona y distrito, utilizando al efecto las listas de precios, teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad; sin embargo podría resultar costoso para las entidades medianas y pequeñas; su desventaja fundamentalmente es su complejidad.”(1:97)

Estadísticos

“La determinación del presupuesto a través de este método puede basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia de ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos.”(1:87)

“Una segunda posibilidad consistiría en determinar, por medio de estudios y análisis, como se integra el porcentaje anual promedio, el cual, puede

conformarse por factores económicos, como el aumento de precios (inflación), incremento en las ventas derivado del crecimiento económico general, así como por decisiones de la administración, que consideran también el aumento de precios, incremento en las ventas o ingresos por nuevos mercados y clientes, expansión de líneas de productos y crecimiento económico.”(1:87)

Presupuesto base cero

Esta formulación supone que ningún gasto se considera consolidado, es decir, no debe ser recogido en un presupuesto si no se justifica su conveniencia y necesidad. O lo que es lo mismo, no se aprobaría un gasto del que pudiera prescindirse.

3.1.10. Los presupuestos y las organizaciones de servicio

“En cualquier empresa de servicio es necesario contar con un presupuesto para tomar decisiones y determinar el precio que debe cobrarse por el servicio que se ofrece. Los gastos indirectos por lo regular se aplican con base en el costo de la mano de obra directa o bien con base en las horas de mano de obra directa como el factor de costos para aplicar los costos indirectos.”(11:563)

Uno de los aspectos a considerar en la elaboración de los presupuestos es la inflación la cual se define de la siguiente manera:

“La inflación se puede definir como el incremento contínuo en los precios de los bienes y servicios adquiridos.”(11:410)

En efecto, la inflación, entre otros aspectos, provoca una subida de los intereses con el consiguiente problema para obtener dinero en el mercado financiero a costo razonable, muestra utilidades ficticias o sobrevaloradas y puede llevar a la descapitalización de la empresa que distribuye dividendos o participaciones

sobre las utilidades netas no ganadas y distorsiona totalmente los estados financieros históricos del negocio.

“La inflación tiene efectos negativos sobre la información contable, ya que distorsiona los datos del balance, es decir, aumenta el activo, sobrevalúa las deudas y lleva a la administración a endeudarse para tener capital de trabajo, sobrevalúa las utilidades retenidas.”(1:412)

“El efecto de la inflación en el estado de pérdidas y ganancias se refleja en el aumento del rubro de ventas ya que este crece en proporción al alza de precios, el costo de ventas se eleva debido al aumento de los inventarios; asimismo, aumentan los gastos de administración, los financieros también por las altas tasas de interés que fijan en el mercado financiero y por el endeudamiento que ocasiona la inflación, se pagan impuestos reales mayores, ya que se muestran utilidades elevadas y sobre estas se realiza el cálculo.”(1:413)

La inflación es un factor externo que la administración debe considerar en la elaboración de sus presupuestos, ya que como se expuso anteriormente, ésta distorsiona la información contable histórica, base sobre la cual se proyecta la información para los siguientes períodos; los encargados de la elaboración de la presupuestación deberán tener especial cuidado en sus juicios, ya que con el cálculo incorrecto de elementos que conforman el capital de trabajo, puede llevar a que la empresa no cuente con los recursos que esperaba para su operación normal de negocio que conlleve a elevar su endeudamiento.

3.2. CONTROL PRESUPUESTAL

3.2.1. Definición

“El control presupuestario tiene por objeto medir qué tan eficiente se ha sido en la ejecución del presupuesto.”(1:298)

“Para ello es necesario hacer un análisis comparativo periódico con el fin de detectar el cumplimiento del presupuesto en las diferentes áreas funcionales, averiguar las causas y buscar los posibles correctivos para las variaciones significativas.”(1:298)

Esta comparación permite, no solamente darse cuenta de si la empresa se mantiene dentro de la línea de dirección trazada, sino también modificar constantemente las previsiones según la experiencia reciente.

“En este proceso se necesita informes periódicos de ejecución suministrados por los jefes de departamento utilizando los formatos adecuados para compilar esa información.”(1:298)

Es el proceso mediante el cual se puede medir la eficiencia operacional de la empresa previamente establecida mediante el presupuesto, y cuya finalidad es establecer la existencia de variaciones entre la ejecución y lo previamente planeado.

Los períodos presupuestados corresponden a períodos contables, interesa determinar primero el período presupuestario óptimo y luego hacerle corresponder la fase contable, el período corrientemente adoptado es el de un mes.

El control presupuestal es un instrumento más bien administrativo que contable, no obstante, el proceso presupuestal hace uso del sistema de contabilidad establecido en un negocio. Una comprensión clara del proceso contable, y de la naturaleza de los ingresos y los gastos de un negocio, es de mucho beneficio para quienes se dedican a la preparación de presupuestos. Por tales, razones el contador y auditor es un importante participe en la operación presupuestal.

La técnica del control presupuestal no es más que el conjunto de caminos y recursos de que se vale el analista de estados financieros para planear, coordinar y dictar medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa determinada, con el fin de obtener el máximo rendimiento.

El propósito fundamental del análisis de estados financieros consiste en comparar los resultados reales con los previstos; al efectuar la comparación se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Efectuar comparaciones de los resultados reales con los estimados
- Estudio y evaluación de variaciones
- Comunicación de los resultados.

Las reglas para un eficiente control presupuestal son:

- Especificación clara de la meta de la empresa
- La meta predefinida debe basarse en situaciones realizables
- Se debe contar con el apoyo, colaboración y confianza de los directores
- Debe existir una adecuada organización que permita definir la responsabilidad y autoridad
- El presupuesto debe estar aprobado antes de iniciar el período de ejecución
- Debe ser flexible, con el objeto de que se pueda adaptar a circunstancias cambiantes que se presenten

- Debe existir un sistema de contabilidad que esté de acuerdo al sistema de presupuesto, es decir, que el sistema contable sea confiable, exacto, veraz y oportuno.
- Eficiente control interno
- Efectiva comunicación interna
- Solución de problemas

El control debe ser selectivo, puesto que representa tiempo y dinero por lo cual es recomendable, que se haga por muestreo incidiendo en los rubros mas importantes.

3.2.2. Proceso de control

“Es apenas natural pensar que el control tiende a asegurar el logro de unos objetivos planeados y como tal tiene unas etapas:

- Identificar el programa objeto de trabajo
- Determinar las metas que se programaron para el período
- Medir los resultados del programa
- Analizar las variaciones
- Tomar acciones correctivas si las metas se alejaron de lo previsto.”(1:299)

“Estas etapas que son generales en el proceso operativo de control, pueden variar según los jefes de áreas funcionales o según la naturaleza de cada negocio. Es importante que en cada departamento o área funcional existan:

- Estándares para establecer la comparación
- Áreas de riesgo claramente identificadas
- Información tanto real como presupuestada

- Auditoría interna como función de asesoría y como actividad supervisora.”(1:299)

3.2.3. Control del presupuesto de ingresos y gastos

Para una empresa que produce bienes es importante el desarrollo de un plan de ventas adecuado que proporcione información básica para el control de las ventas, los costos de distribución y otras partidas relacionadas.

El control en la función de ventas debe considerarse como una actividad general que comprende la cantidad a vender, los ingresos por venta, los gastos de publicidad y promoción y los demás gastos de distribución.

Para una empresa de servicios, también es importante el desarrollo de un plan de ventas del servicio, el cual está íntimamente ligado con la propaganda, lo cual sería parte de los gastos de publicidad. Aquí es muy importante el control de lo real con lo presupuestado ya que permite ajustar la política comercial de la empresa de servicios y así prepararla en condiciones de exactitud probable todavía mejores para los presupuestos del siguiente ejercicio.

Las empresas de servicios como tal, no tienen inventario y si lo llegan a tener, es de pequeñas proporciones, por lo general su producción es frecuentemente intangible y a la vez difícil de definir, por ejemplo una compañía de publicidad su producto es el promocionar a su cliente, para esto utiliza diversos recursos físicos, vallas, tiempo en televisión, radio, pero como tal lo que produce es algo intangible. Los bufetes de abogados son organizaciones dedicadas a la prestación de servicios que elaboran productos tangibles, tales como documentos jurídicos.

Las empresas de servicios, comúnmente, emplean cantidades muy significativas de mano de obra. Frecuentemente, sus cuentas de inventarios son usualmente un almacén de suministros, donde se almacenan los artículos básicos que se usan en la prestación del servicio. Las empresas de servicios pueden tener cuentas de producción en proceso, pero comúnmente, no tiene cuentas de almacén de artículos terminados ya que sus productos generalmente, son entregados inmediatamente a sus clientes. Sus trabajadores convierten los insumos, incluyendo sus propios esfuerzos, en artículos terminados y estos insumos requieren de un costo. De manera comparativa a la producción en proceso de una empresa dedicada a la manufactura, las organizaciones dedicadas a la prestación de servicios profesionales pueden tener cierta cantidad de trabajo pendiente de facturar la cual consistirá en los costos incurridos por las cuentas por cobrar.

3.2.4. Control del presupuesto de efectivo

“El ejecutivo financiero de la empresa es directamente responsable de la situación del efectivo. Los cobros y los pagos reales serán algo diferentes de los previstos en el plan anual de utilidades, esta diferencia puede ser resultado de:

- Una variación en los factores que afectan el efectivo
- Circunstancias repentinas e inesperadas que influyen en las operaciones
- Falta de control del efectivo.

Es imprescindible que la Dirección esté plenamente informada de la probable situación de efectivo con tanta anticipación como sea posible.”(1:302)

El control de efectivo incluye procedimientos para mantener datos al día de la situación de efectivo.”(1:303)

3.2.5. Las variaciones en el presupuesto

“Comprende la comparación de dos clases de datos: los presupuestados y los reales tomando como punto de referencia los datos presupuestados, pues se entiende que estos se tomaron como medidas de eficiencia. Los datos reales y los presupuestados deben confrontarse por lo menos mes a mes con el objeto de hacer los correctivos necesarios.”(1:303)

Considerar que la variación no es importante, lo importante es la causa que las originaron.

“El análisis de las variaciones entraña un análisis matemático de dos grupos de datos, a fin de lograr una idea de las causas que motivaron una variación. Se trata de una cantidad como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de las variaciones tiene vasta aplicación en el área de la información financiera. Frecuentemente, se le aplica en las siguientes situaciones:

- Investigación de las variaciones entre los resultados reales del período corriente y los resultados reales de un periodo anterior. El período anterior se considera como base.
- Investigación de las variaciones entre los resultados reales y los costos estándar. El costo estándar se emplea como la base.
- Investigación de las variaciones entre los resultados reales y las metas planificadas o del presupuesto, reflejadas en el plan de utilidades. Las metas planificadas, o del presupuesto, se utilizan como la base.”(1:421)

3.2.6. Análisis de las variaciones significativas

“Existen numerosas formas de estudiar o investigar las variaciones para determinar las causas que las originaron. Algunos de los principales métodos son los siguientes:

- Reuniones y pláticas con los gerentes y supervisores de las áreas o centros de responsabilidad, así como con otros empleados del centro de responsabilidad específico de que se trate
- Análisis de la condición del trabajo, incluyendo el flujo del mismo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevaletentes
- La observación directa
- Investigación en los sitios mismos, realizada por los gerentes de línea
- Investigaciones hechas por los grupos de asesoría (cuidadosamente especificadas en cuanto a las responsabilidades)
- Auditorías internas.”(1:420)

El análisis de las variaciones significativas puede resumirse en los siguientes rubros:

- Ingresos por venta del producto o prestación de servicio
- La materia prima o los insumos necesarios para la prestación del servicio
- La mano de obra o los sueldos
- Los gastos indirectos u operacionales, los cuales comprende los de distribución, financieros y administrativos.

CAPÍTULO IV
LA PARTICIPACIÓN DEL AUDITOR INTERNO EN EL CONTROL
PRESUPUESTAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS CONTABLES Y
FINANCIEROS (CASO PRÁCTICO)

4.1. GENERALIDADES

El mundo del comercio es un eje en el cual giran las necesidades de prestación de servicios y bienes de consumo final, los cuales complementan la producción de otros bienes, unido a los servicios necesarios para el mantenimiento de esa producción. Esas necesidades se valorizan en términos monetarios para efectos de estadísticas, tendencias de producción y sobre todo, para contar con información financiera confiable para la toma de decisiones.

Las relaciones comerciales entre una empresa y otra varían de acuerdo a la naturaleza del negocio de cada una de ellas y cambian de acuerdo a la especialización que cada una de estas tenga; por ejemplo, una entidad se puede especializar en la producción de alimentos mientras que otra tiene como principal actividad la prestación de servicios profesionales.

Las actividades de negocios involucran diariamente un alto volumen de transacciones. Sin controles adecuados que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones.

Como uno de los resultados de la globalización de los mercados, los sistemas de información requieren de empresas específicas que prestan servicios a terceros término conocido como “Outsourcing” de procesamiento y administración de información financiera. Estas entidades se encargan del

registro de las operaciones y del cumplimiento de las obligaciones que resulten de las negociaciones comerciales realizadas por las compañías que los contraten. La responsabilidad que cada entidad traslada a este tipo de empresas varía según la necesidad de cada una de estas. Las empresas prestadoras de servicios pueden ser contratadas para el registro y control de áreas específicas como por ejemplo el registro de compras y ventas, pago de impuestos y el manejo de inventarios o quedar contratadas para tener a su cargo el registro de todas las operaciones contables y financieras hasta la generación de informes que muestran el desempeño y situación financiera del negocio, así como su capacidad de generar flujos monetarios y, en algunos casos, análisis financiero.

Tal es el caso de la Compañía “Oro Negro”, la cual se dedica a la explotación y distribución de productos derivados del petróleo, sus operaciones se encuentran distribuidas a nivel mundial. Las transacciones que lleva a cabo son de tal magnitud que un departamento dentro de su sede central no es suficiente para llevar el control y cumplimiento de sus derechos y obligaciones, así como la vigilancia de las operaciones en las regiones donde se encuentra presente.

Oro Negro, en el año 2002, analizó la magnitud de sus operaciones globales; por lo que concluyó que para lograr mantener una estructura de negocios eficiente tanto en operaciones como en costos fue necesario trasladar sus operaciones contables y financieras a empresas específicas que presten servicios contables y financieros, las cuales fueron seleccionadas en correlación a la importancia y ubicación geográfica de sus operaciones. La administración de “Oro negro” tomó la decisión de subcontratar a la entidad denominada “Centro de Servicios Compartidos, S. A.”, el cual se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala.

La entidad provee servicios de manejo de la contabilidad, finanzas y datos maestros a subsidiarias de Oro Negro ubicadas en Centro América, Sur América

y el Caribe. El Centro de Servicios Compartidos ha tenido un crecimiento sustancial en cuanto a su personal, comenzando con 58 empleados y actualmente laboran un total de 130 colaboradores.

Dentro de las principales características del Centro, se encuentran las siguientes:

- Creada como una Sociedad Anónima.
- La prestación de servicios es exclusiva a una Empresa Multinacional dedicada a la explotación y distribución de productos derivados del petróleo, ya que ésta subcontrató sus servicios, como parte de su estrategia, donde la esencia de la misma es compactar su estructura organizativa.
- Alineada a los principios y políticas de la transnacional.
- Utiliza Software Global especializado en redes mundiales.
- Orientada a la solución de problemas de procesos contables, así como al análisis y propuestas de estrategias financieras.
- Cuenta con personal altamente calificado y competitivo.
- Utiliza un sistema de proceso contable estandarizado y simplificado, alineado a los estándares establecidos a nivel mundial.
- Cuenta con planes de contingencia para la continuidad de las operaciones y cumplimiento de las obligaciones del negocio.

4.1.2. Estructura organizacional

Este centro se encuentra organizado por varios departamentos, los cuales son supervisados por el departamento oficial de cumplimiento; los cuales se detallan a continuación:

Departamento de Cuentas por Pagar

Este departamento es el encargado del proceso de requisición de bienes y servicios, iniciando su ciclo con la orden de compra, registro de factura y finalizando con el pago.

Departamento de Contabilidad General (G/L) y Maestro de Cuentas

Su objetivo es garantizar una contabilidad exacta como en los demás departamentos su trabajo se basa en controles eficaces y procedimientos de calidad.

Departamento de Impuestos

Su finalidad general es garantizar que todos los cálculos e información tributaria se presenten oportuna y precisamente. En esta área, recolectan, analizan y procesan la información financiera a fin de obtener la cantidad exacta de impuestos pagaderos en cada país. Los cálculos se basan en la legislación tributaria de cada país cliente; por lo tanto, constantemente, su personal se capacita en las actualizaciones y maneras de cumplir con los lineamientos fiscales de cada país.

Departamento de Reconciliaciones

Su función principal es conciliar las cuentas bancarias, así como monitorear el efectivo en tránsito, así como de reconciliar saldos del balance general.

Departamento de Activos Fijos

Registra y controla los inventarios de activos fijos con que cuenta cada país cliente al que presta servicios, vela por las bajas, adiciones y transferencias de los bienes depreciables, su punto crítico radica en el control de las construcciones en proceso y de su efectiva capitalización.

Departamento de Reportes

Dentro de la organización este departamento es uno de los departamentos con trascendencia global, ya que son los encargados de la elaboración de los Estados Financieros y segmentación de los mismos, los cuales reportan a la Casa Matriz en el tiempo establecido por esta.

Departamento del control de Inventarios

El equipo de Control de Inventarios es el encargado de analizar y comprobar la razonabilidad de la valoración de cifras en existencia de los productos combustibles y lubricantes.

Departamento de Cuentas por Cobrar

Se encarga del registro y seguimiento de la cuentas por cobrar en general, este departamento es auxiliado por un sección específica de facturación, ésta es encarga del control de los documentos de factura así como la obtención de las autorizaciones legales fiscales para la emisión de nuevos tirajes para cada país cliente.

Departamento de Tesorería

Prepara los flujos de efectivo semanales que orientan la disponibilidad de fondos para el cumplimiento de las obligaciones por pagar, dentro de este procedimiento se encuentra pronosticar los ingresos y egresos, así como el control de los fondos que se encuentran en cada entidad bancaria y financiera, una de sus funciones principales es determinar la estrategia de colocación de fondos (inversiones) en entidades para generar flujo de efectivo por medio de los intereses ganados.

Departamento Oficial de Cumplimiento o de Auditoría Interna

Este departamento fue creado en el año 2009, el cual se encarga de evaluar que los requerimientos de control y calidad establecidos por la empresa a la que se le prestan los servicios se cumplan, adicional a esto, se encarga de evaluar las operaciones del Centro como tal, en cuanto a su eficiencia y eficacia, en el uso de sus recursos.

El organigrama se presenta en la cédula de trabajo RA-03 2/2.

4.1.3. Estructura legal

Centro de Servicios Compartidos, fue creado y organizado bajo la forma mercantil de una sociedad anónima. Dentro del marco legal vigente en Guatemala, que principalmente le es aplicable, se encuentra la siguiente legislación:

- Decreto número 26-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento
- Decreto número 276-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.
- Decreto número 2-70 del Congreso de la República, Código de Comercio.
- Decreto número 6-91 del Congreso de la República, Código Tributario.
- Decreto número 37-92 del Congreso de la República, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos y su Reglamento.
- Decreto número 20-2006 del Congreso de la República, Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria.
- Decreto número 1441 del Congreso de la República, Código de Trabajo.

Para efectos del caso práctico los gastos que representan estos impuestos son absorbidos por el Centro ya que no tienen ingerencia en el cálculo de sus ingresos, ver explicación en Cédula RA-02 4/5.

4.2. ORIGEN DE LA EVALUACIÓN A REALIZAR

Para las empresas que contratan los servicios contables de terceros uno de sus objetivos es minimizar sus costos. Sobre esta premisa comienza la labor de este Centro ya que debe de proveer servicios confiables y de calidad a precios que sean competitivos; el mantener los precios competitivos significa que debe ser eficiente en el uso de sus recursos, proyectar sus necesidades para cumplir con los contratos adquiridos.

Por lo tanto el gran reto de la Empresa “ Centro de Servicios Compartidos, S.A.”, es el poder optimizar sus recursos, para lo cual debe de proyectarse económicamente de acuerdo a análisis razonables y controlar sus ingresos y gastos proyectados a través de herramientas como el control presupuestal, que le permitan contar con información fiable para la toma de decisiones de los futuros escenarios operativos así como de sus necesidades económicas, que repercutirán en los costos y calidad de los servicios que preste.

En consonancia a los puntos anteriormente expuestos, la evaluación del control presupuestal por un Auditor Interno tiene como beneficios, desde el punto de vista de la Auditoría Interna, la detección del cumplimiento del presupuesto según políticas administrativas, el establecimiento de las causas de variaciones significativas y sus posibles soluciones; y desde el punto de vista financiero, tiene como beneficios el que la empresa cuente con información financiera proyectada más confiable así como obtener una eficiente ejecución presupuestaria que muestre la optimización de los recursos disponibles, obteniéndose como efecto de éstos beneficios, la adopción de decisiones oportunas para mantener las operaciones y servicios que presta y así mitigar el desplazamiento de las empresas que requieren estos servicios a organizaciones que prestan servicios similares dentro o fuera de Guatemala.

Este capítulo tiene como objetivo fundamental, proporcionar una guía práctica para la evaluación del proceso de control presupuestal, así como de la información financiera proyectada desde el punto de vista de la auditoría interna y financiero y se toma como unidad de análisis, la empresa denominada “Centro de Servicios Compartidos, S.A.”; la cual fue expuesta inicialmente de forma general.

4.2.1. Conocimiento específico de la entidad sujeta evaluar

La empresa “Centro de Servicios Compartidos, S.A.”, fue creada en el año 2002 bajo las estipulaciones que las leyes guatemaltecas, establecen, el objetivo de su creación es proveer servicios contables y financieros, contando inicialmente, con una empresa dedicada a la explotación y distribución de productos derivados del petróleo que decidió tercerizar sus actividades contables-financieras, modalidad conocida por sus siglas en inglés como Outsourcing. La particularidad de dichos servicios es que son subcontratados, es decir, que realiza las actividades mencionadas bajo un proceso continuo, o sea, el manejo del libro diario mayor general, control de inventarios, etc., para finalmente entregar los Estados Financieros e información complementaria.

Los servicios prestados y tiempo de entrega se encuentran parametrizados en un documento llamado “documento de nivel de servicios acordados”, conocido por sus siglas en inglés como “document service level agreement”.

La administración se encuentra a cargo de un Gerente General, las funciones operacionales se encuentran a cargo del Jefe del Departamento de reportes quien funge como Contador General de la Entidad; este es el encargado de centralizar las operaciones de funcionamiento de la empresa.

Al 31 de diciembre de 2009 la entidad contaba con 130 empleados distribuidos de la siguiente forma:

Departamentos	Empleados
Gerencia General	01
Depto. Oficial de Cumplimiento	04
Gerencia de Recursos	04
Asistente de Gerencia	01
Depto. Cuentas por Pagar	23
Depto. Contabilidad General y Maestro de Cuentas	17
Depto. Impuestos	12
Depto. Reconciliaciones	10
Depto. Activos Fijos	08
Depto. Reportes	12
Depto. Control de Inventarios	16
Depto. Cuentas por Cobrar	15
Depto. Tesorería	04
Sección de IT y Planes Contingentes	01
Sección de Mejoras Contínuas	01
Sección de Seguridad Ocupacional	01
Total	130

Asímismo también se presenta a continuación la distribución del número de empleados que intervienen directamente en la operación, es decir, a nivel de staff de acuerdo a los países a los que se entrega servicios:

Países	Empleados
Guatemala	25
El Salvador	02
Honduras	02
Nicaragua	02
Costa Rica	02
Panama	16
Colombia	02
Perú	02
Chile	62
Islas de Barbados	02
Total	117

En el año 2009, como parte del aseguramiento y confiabilidad del cumplimiento de los procesos contables a entregar al cliente, el Consejo de Administración y la Administración General (Gerencia General) del Centro, acordaron que habría una supervisión permanente en el manejo de la información financiera entregada por parte del cliente, para ello la administración decidió crear el departamento de Oficial de Cumplimiento o de Auditoría Interna, que tiene a su cargo velar por el cumplimiento de la calidad de los servicios que se prestan en el manejo y procesamiento de la información del cliente, esto quiere decir, que debe de estar evaluando la efectividad de los controles internos que garanticen información financiera confiable y oportuna así como la salvaguarda de activos, promoviendo la eficiencia operativa de la entidad y verificando el cumplimiento de procedimientos, planes, políticas, leyes y reglamentos.

El departamento se encuentra conformado actualmente por el Oficial de Cumplimiento y/o Jefe de Auditoría Interna, un supervisor de auditoría interna y dos asistentes.

El Consejo de Administración decidió adicionar al alcance de su responsabilidad, la revisión de las operaciones del Centro, entregando análisis, valoraciones, recomendaciones y toda la información concerniente a las actividades del Centro de servicios.

El Jefe de Auditoría interna recibió la solicitud, de parte de la Junta Directiva, para realizar una evaluación específica de la información financiera proyectada y del control presupuestal, esta revisión es adicional al plan anual de auditoría que se había previsto. La información a revisar son los primeros 3 meses del año 2010 de desempeño de la entidad.

4.3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA EN LA EJECUCIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL

4.3.1 Planificación Administrativa

Asignación de recursos humanos

La planificación, ejecución y comunicación de los resultados a la administración del Centro, requieren 340 horas, involucrando al Jefe de Auditoría Interna, un supervisor y un asistente, la distribución de las horas en las diferentes etapas del trabajo será la siguiente:

Descripción	Personal de Auditoría Interna			Total Horas Hombre	Fecha Tentativa
	Jefe	Supervisor	Asistentes		
Planificación administrativa	08	00	00	08	1 de abril
Conocimiento del área a auditar	01	03	24	28	6 al 9 de abril
Evaluación del control interno	03	05	40	48	10 al 17 de abril
Planificación para la ejecución del trabajo de auditoría interna	05	08	25	38	18 al 22 de abril
Ejecución de Auditoría	00	40	125	165	Del 23 de abril al 11 de mayo
Revisión de papeles de trabajo	00	16	00	16	12 y 14 de mayo
Elaboración del borrador del informe	00	10	00	10	15 y 16 de mayo
Discusión de informe con la unidad auditada	05	05	05	15	17 de mayo
Elaboración de informe final y revisión de papeles de trabajo	12	00	00	12	18 y 19 de mayo
Total	34	87	219	340	
Costo Horas Hombre	Q104.16	Q50.00	Q25.00		
Costo Total	Q3,541.44	Q4,350.00	Q5,475.00	Q13,366	

Para efectos de ilustración y de valorización monetaria al trabajo de auditoría interna a realizar se asigno un costo hora hombre en función al salario promedio del personal que intervendrá en ésta revisión, el cálculo es el siguiente.

Personal	Salario Promedio	Mes	Horas Hábles	Costo HH
Jefe de Auditoría I.	Q25,000	30	8	Q104
Supervisor de Auditoría I.	Q12,000	30	8	Q50
Asistente de Auditoría I.	Q6,000	30	8	Q25

Las personas que intervendrán en esta auditoría son las siguientes:

Lic. José Luis Pérez Montoya	Jefe de Auditoría Interna	J.P.
Lic. Armando Solís González	Supervisor de Auditoría Interna	A.S.
Sr. Luis Álvarez Contreras	Asistente de Auditoría Interna	L.C

Asignación de recursos físicos y tecnológicos

El trabajo se llevará a cabo en las oficinas de auditoría interna, solicitando la información y documentación necesaria para el desarrollo del trabajo, tanto de gabinete como el de campo; sin embargo, ciertos trabajos, tales como, entrevistas y la seguridad de la base de datos contables, se llevará a cabo en el área correspondiente. El equipo utilizado para este trabajo es el siguiente:

Recursos	Cantidad
Computadoras	3
Impresoras	1
Sumadoras	3
Lapiceros	3
Lápices	3
Papelería y utiles	Varios

Memorando de nombramiento de Auditoría Interna

Centro de Servicios Compartidos, S.A.
Departamento Oficial de Cumplimiento
Asignación: ES 02-2010

A: Lic. Armando Solís González
Supervisor de Auditoría Interna
Sr. Luis Álvarez Contreras
Asistente de Auditoría Interna

De: Lic. José Luis Pérez Montoya
Jefe de Auditoría Interna

Asunto:

Evaluación del proceso de control presupuestal llevado a cabo por el Centro de Servicios, para sus ingresos y gastos operativos proyectados para el año 2010, durante los primeros tres meses ejecutados del año 2010.

Fecha: Guatemala, 03 de abril 2010

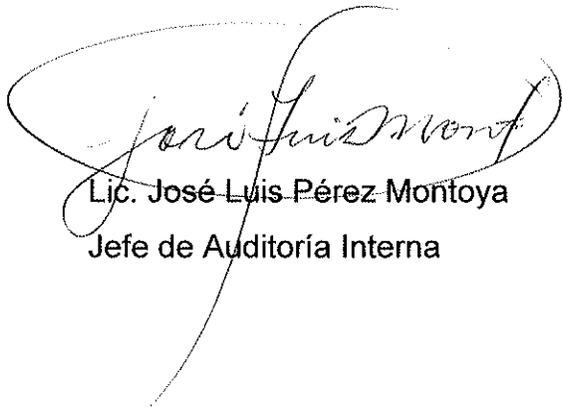
De acuerdo a la asignación especial, por este medio se le solicita a usted y al equipo arriba indicado, efectuar la evaluación del proceso de control presupuestal llevado a cabo por el Contador General del Centro de Servicios, durante los primeros tres meses del año 2010, esto implica que previo a la revisión deberá de evaluar la información financiera proyectada relacionada a los ingresos y gastos pronosticados para el año mencionado.

1/2...

Esta auditoría tendrá una duración de 340 horas, sus funciones y responsabilidades son las siguientes:

- Conocimiento del área a auditar
- Evaluación del control interno
- Identificación de riesgos para el proceso evaluado
- Planificación del trabajo de auditoría
- Ejecución del trabajo de auditoría
- Supervisión de la ejecución de la auditoría
- Elaboración del informe correspondiente

Atentamente,



Lic. José Luis Pérez Montoya
Jefe de Auditoría Interna

Carta de anuncio de la Auditoría

Guatemala, 08 de Abril 2010

Licenciado:

Rafael Estuardo Estrada Pellecer
Jefe Depto. Reportes/Contador General
Centro de Servicios Compartidos, S.A.

Licenciado:

El departamento oficial de cumplimiento estará efectuando una revisión al proceso de control presupuestal, lo cual consistirá en la revisión del control de ingresos y gastos operativos, dicha revisión será sobre la información proyectada de estos rubros para el año 2010 efectuando una comparación con los primeros tres meses ejecutados de este mismo año, el objetivo principal es revisar que el control presupuestal sea ejecutado de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, así como la detección y comunicación oportuna de variaciones significativas y/o eventos que puedan afectar la operación en marcha de la entidad.

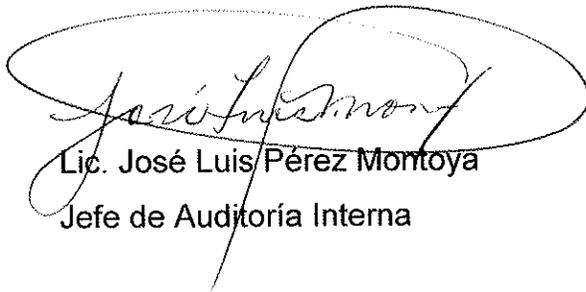
Asímismo concluida la revisión, se procederá a discutir los resultados obtenidos con Usted y su personal involucrado antes de emitir el informe definitivo.

La entrevista preliminar esta programada para el 09 de abril del presente año, ésta con el propósito de actualizar información relacionada al tema, así mismo nuestro trabajo de campo estará iniciando el 10 del mes y año arriba mencionado

El trabajo estará a cargo del Lic. Armando Solís González, supervisor de auditoría interna, que contará con la colaboración del Sr. Luis Álvarez Contreras, asistente de auditoría interna, bajo la dirección de su atento servidor.

Agradeciendo su atención y colaboración para el trabajo a realizar, me suscribo de usted.

Atte.



Lic. José Luis Pérez Montoya
Jefe de Auditoría Interna

4.3.2 Índice de papeles de trabajo

A continuación se presenta el índice de papeles de trabajo que guía el trabajo realizado en esta revisión, el cual consiste en listar los títulos de las cédulas de trabajo elaboradas en las diferentes etapas de la evaluación, con su respectivo número de referencia para su ubicación:

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	índice 1/3	
Índice de Papeles de Trabajo Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	12/05/10
	Revisó:	AS	12/05/10

<u>Descripción</u>	<u>Ref.</u>
Conocimiento del área a auditar	RA
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos generales del archivo permanente. • Narrativa de reunión preliminar. • Organigrama organizacional • Matriz de riesgos sobre la información proyectada. • Información de Ingresos y Gastos operativos proyectados para el año 2010 y observaciones. • Selección del medio de evaluación del control interno. 	01 02 03 04 05 06
Evaluación del Control Interno	RC
<ul style="list-style-type: none"> • Conclusiones sobre el control interno con base en enfoque Coso II. • Informes de control presupuestal de ingresos y gastos. • Conclusión general y evaluación del riesgo de auditoría interna y su matriz de riesgos 	01 02 03
Planificación del trabajo de auditoría interna	RD
<ul style="list-style-type: none"> • Memorando de planificación para la ejecución de la auditoría. 	01

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	índice 2/3	
Índice de Papeles de Trabajo Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	12/05/10
	Revisó:	AS	12/05/10

<u>Descripción</u>	<u>Ref.</u>
Ejecución del trabajo de auditoría	RE
• Criterios de la administración para proyectar los gastos 2010.	01
• Comprobación de la aplicación de los criterios de proyección a los gastos reales al 31/12/2009.	02
• Análisis de variaciones sobre los criterios de proyección de gastos.	03
• Criterios de la administración para proyectar los ingresos año 2010.	04
• Gastos mensuales proyectados por la administración para año 2010.	05
• Ingresos proyectados por la administración por cada país cliente.	06
• Comprobación de la aplicación de los criterios de proyección de los ingresos para año 2010.	07
• Análisis de variaciones y eventos no considerados en proyección de ingresos para año 2010.	08
• Procedimientos para la elaboración del control presupuestal de ingresos.	09
• Revisión del control presupuestal de ingresos.	10
• Revisión y comprobación del control presupuestal de ingresos mensual versus estado de cuenta bancario.	11
• Análisis de las variaciones control presupuestal versus estado de cuenta bancario.	12

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	índice 3/3	
Índice de Papeles de Trabajo Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	12/05/10
	Revisó:	AS	12/05/10

- Procedimientos para la elaboración del control presupuestal de gastos. 13
- Revisión del control presupuestal de gastos. 14
- Análisis de las variaciones del control presupuestal de gastos. 15
- Revisión y análisis de los gastos ejecutados de enero a marzo. 16

4.3.3 Planificación técnica

Conocimiento del área a auditar

Según se indica en la teoría mencionada en el capítulo II, el conocer el área a auditar, consiste en que el auditor debe concretar el estudio del conocimiento del cliente o área a auditar, su organización, sus fines, el desarrollo de las operaciones y su normatividad con base en la documentación obtenida en la visita preliminar; si no se efectuó visita preliminar, corresponde en esta fase obtener toda la información concerniente a la estructura de la entidad o área. En tal sentido, se muestra los papeles de trabajo a elaborar:

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-01	
Aspectos generales del archivo permanente Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	06/04/10
	Revisó:	AS	06/04/10

Se revisó aspectos generales del archivo permanente y corriente relacionados al control interno que se tiene en los registros que se realizan en los libros contables de la entidad, así como aspectos de su entorno externo, para obtener puntos importantes que influyan en la información histórica y proyectada, se llegó a la conclusión que se deberá verificar con la administración cuáles son los puntos de desviación que ellos han observado en sus análisis de información proyectada, ya que la información de estos archivos esta relacionada únicamente con los estados financieros reales, lo anterior también se debe a que la entidad anteriormente no ha tenido revisiones relacionadas a su control presupuestal.

Por otra parte, se observó que no existen puntos pendientes de implementación de auditorías anteriores, relacionadas a los estados financieros reales.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-02 1/5	
Narrativa de reunión preliminar Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Participantes:

Lic. Carlos Manuel García Mendoza -Gerente General
 Lic. José Luis Pérez Montoya -Jefe de Auditoría Interna
 Lic. Rafael Estuardo Estrada Pellecer -Jefe Depto Reportes/Contador General
 Lic. Armando Solís González -Supervisor de Auditoría Interna
 Sr. Luis Álvarez Contreras -Asistente de Auditoría Interna

Fecha: Guatemala 09 de Abril de 2010.

Asunto: Evaluación del proceso de control presupuestal llevado a cabo por el Centro de Servicios, para los ingresos y gastos, proyectados para año 2010.

Justificación: Actualmente dentro del mercado guatemalteco se encuentran empresas que prestan servicios similares al Centro de Servicios, esto lleva a que el Centro tenga una conciencia sobre sus gastos de operación y prever cualquier necesidad de recursos para que los servicios se mantengan con sus estándares de calidad a costos competitivos.

Objetivo de la evaluación del control presupuestal

El control presupuestal es una herramienta que es utilizada por la gerencia para observar el comportamiento de ingresos y gastos proyectados versus lo real.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-02 2/5	
Narrativa de reunión preliminar Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Así mismo los objetivos que se persiguen es obtener una confiable información financiera proyectada, de acuerdo a esto, obtener una eficiente ejecución presupuestaria que muestre la optimización de los recursos disponibles.

La información presupuestada es preparada en diciembre de cada año, las personas que realizan este análisis son el Gerente General y el Contador General del Centro.

El método utilizado es con base a la experiencia del gerente general realizando una fusión de éste método con el estadístico, esto para observar factores económicos y las decisiones de la administración. Es importante mencionar que éste obtiene retroalimentación de los jefes de cada departamento, quienes tienen contacto con la empresa cliente. La relación de estos es estrictamente para conocer futuras necesidades operativas, es decir, reportes financieros, pagos, impuestos, etc; los cuales potencialmente el cliente va a solicitar y/o estar sujeto de acuerdo a sus operaciones comerciales y que de una forma u otra, existe el riesgo que puedan impactar en los resultados del Centro.

Los procedimientos del control presupuestal se resumen en una comparación de lo proyectado versus lo real, identificando sus respectivas variaciones tanto en montos como en porcentajes, este reporte es preparado por el contador general y entregado mensualmente a gerencia general.

El Centro no cuenta con un manual de procedimientos formal para su proceso de proyección de ingresos y gastos, así como del control presupuestal.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-02 3/5	
Narrativa de reunión preliminar Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Las bases de proyección son comunicadas al Consejo de Administración conjuntamente con la información presupuestada para su aprobación respectiva.

Se indica que para el año 2010 no se observaron eventos importantes que repercutan en una disminución o aumento de ingresos, pero se tomo en cuenta el alza del tipo de cambio e inflación, es importante considerar que en Julio de 2009 se tuvo un cambio de administración general, él Lic. Carlos García asumió la administración del Centro en agosto 2009.

En conclusión, se consideró y acordó que se tendrá una comunicación abierta con el Gerente General y Contador General, para recabar sus procedimientos de proyección y control, lo anterior por la falta de un manual formal del proceso. Cabe mencionar que se indica que los procedimientos han sido los mismos que se aplican cada año para la proyección de la información y su respectivo control presupuestal.

El Centro de Servicios, maneja, controla y administra la información financiera de la empresa subcontratante "Oro Negro", la cual tiene distribuidas sus subsidiarias en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Perú, Chile, Islas de Barbados y México. Ésta subsidiaría comenzó sus operaciones en Enero 2010; dentro del Centro de Servicios, la empresa "Oro negro" es denominada como la Casa Matriz o empresa cliente y sus subsidiarias como países cliente.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-02 4/5	
Narrativa de reunión preliminar Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Aspecto importante del presupuesto de ingresos y gastos que elabora el Centro de servicios compartidos, S.A.,

En la práctica general de elaboración de presupuestos del sector público y privado; en los presupuestos del sector público son aquellos donde se cuantifica los programas de organismos y entidades oficiales, estableciendo primero los gastos a ejecutar de esos organismos y/o entidades y luego identificando las fuentes de financiamiento, principalmente los obtenidos a través de la recaudación de impuestos así como a través del endeudamiento interno y externo.

Los presupuestos del sector privado, conocidos también como presupuestos empresariales, en éstos se planifican todas las actividades de la empresa, partiendo básicamente del pronóstico de sus ingresos o ventas y luego de esto realiza análisis de los gastos en los que se incurrirán en la actividad del negocio.

Actualmente el Centro de Servicios Compartidos, S.A., elabora su presupuesto de ingresos y gastos operativos, partiendo del establecimiento de sus gastos para luego calcular sobre la base de esos gastos sus ingresos respectivos.

La administración encuentra estratégico este método ya que hay gastos como capacitaciones del personal, adquisición, mantenimiento y actualizaciones de los sistemas electrónicos de contabilidad y demás gastos necesarios para prestar el servicio en términos de calidad, eficacia y eficiencia, que deben cubrir recurrentemente, por lo que, al ser una empresa de servicios contables y financieros que presta de forma continua éstos servicios a una empresa multinacional bajo un contrato estipulado, en el cual hay gastos parametrizados

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-02 5/5	
Narrativa de reunión preliminar Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

y/o estipulados en ese contrato, pero estos gastos están sujetos a aumentos año con año, incluso dentro del mismo período, que deben de preveer a través del presupuesto de gastos operativos, para que estas variaciones no repercutan en la liquidez de la empresa y su resultado, es decir, que no puedan cubrir, y por ende que esas variaciones no se vean reflejen en la facturación que hará durante el año a la empresa cliente y sus subsidiarias, ya que toman como riesgo que la facturación aumente dentro del mismo período, ya que colocaría al Centro de Servicios en una posición de evaluación del servicio en cuanto a los costos que le representan, pues esta facturación debe ser comunicada a la empresa cliente para efecto de su información para sus presupuestos respectivos.

Los impuestos a los que esta sujeto el Centro no forman parte del precio de los servicios prestados a la empresa cliente y sus subsidiarias, ya que la administración tiene como política absorberlos, para efectos de mantener sus gastos con el mínimo de variaciones, y por ende que no se refleje en la facturación a cada país cliente, para tener como resultado un riesgo aceptable en cuanto a la retención de sus clientes, considerando también la crisis mundial vivida en los últimos años y que en el mercado de servicios contables hay empresas que compiten con estructuras y procesos similares a precios competitivos y que pueden representar una mejor oferta para la empresa cliente.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-03 1/2	
Organigrama organizacional Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Es importante considerar dentro de la estructura organizativa, la visión e identidad de la organización para la revisión de su alineación a los objetivos propuestos, seguido de estos puntos se presenta el organigrama del Centro:

- **Visión del negocio**

La disponibilidad de un Centro de Servicios de clase mundial representa un componente clave e integral de la estrategia para permitir la entrega de servicios de clase mundial en cuanto a costos y estándares de calidad.

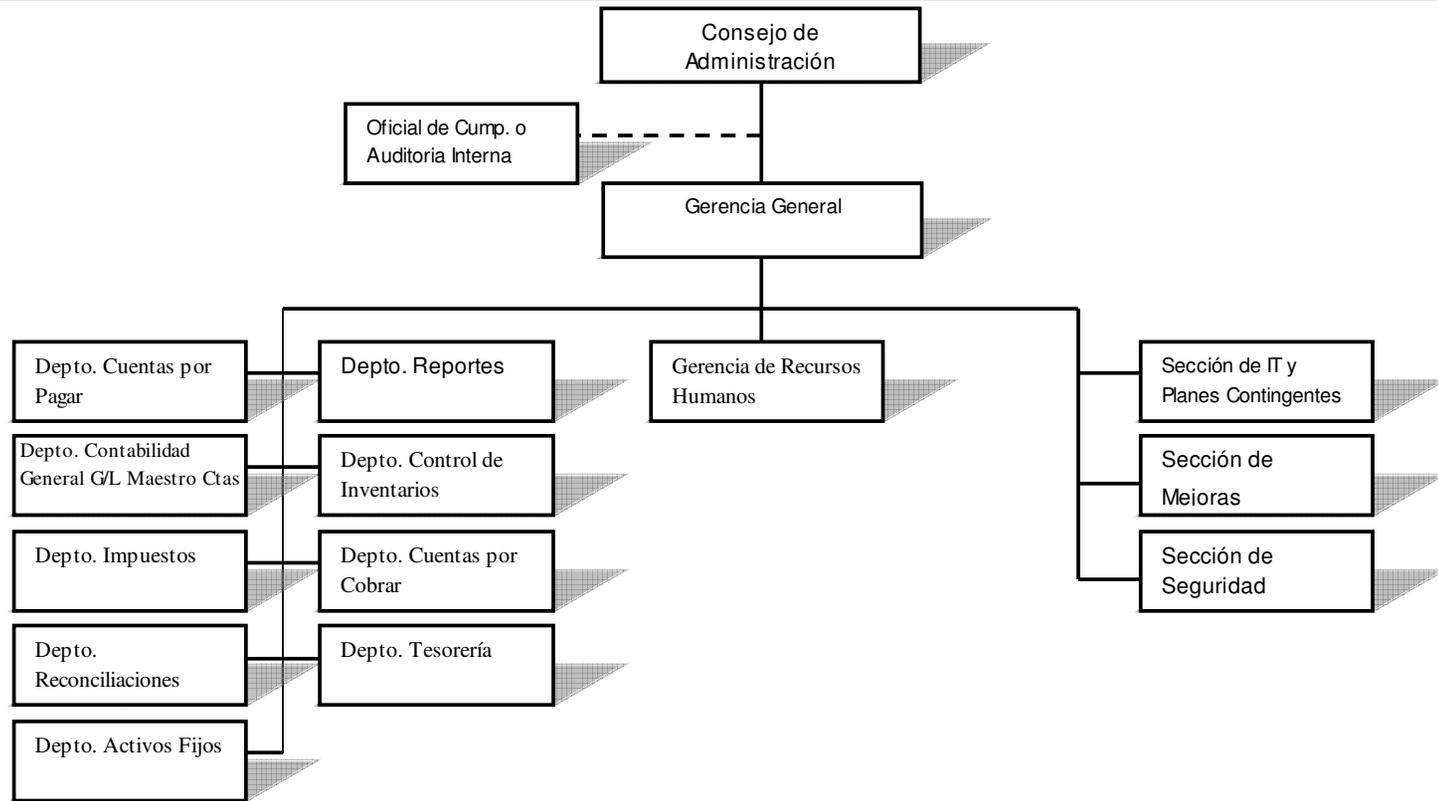
- **Identidad (Quienes somos)**

Nuestra cultura está basada en el trabajo en equipo, aprendizaje, mejora continua y alto nivel del control de conciencia sobre los recursos disponibles. Estamos alineados completamente con los principios empresariales de nuestros clientes y con el marco legal laboral. Nuestra organización apoya fuertemente, los conocimientos de habilidades de desarrollo programas de capacitación (proceso de transferencia de conocimientos, capacitación en sistemas, creciendo juntos, capacidad de gestión, etc.).

El perfil de nuestro personal es principalmente Peritos Contadores con estudios para Contadores Públicos y Auditores

Nuestros empleados representan no sólo profundo profesionalismo, sino también altas prioridades personales sobre la base de los valores de HONESTIDAD, INTEGRIDAD y RESPETO para las PERSONAS que nos dirigen en la vida cotidiana.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-03 2/2	
Organigrama organizacional del "Centro de Servicios Compartidos, S.A." Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10



Fuente: información proporcionada por el Lic. Carlos Manuel García Mendoza, Gerente General de la empresa analizada.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-04 1/5	
Matriz de Riesgos considerada en la preparación de la información proyectada Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

	Ingresos	Gastos	Observación de Auditoría Interna:
Eventos Externos	Económicos Medio ambientales Políticos Sociales Tecnológicos	Económicos Medio ambientales Políticos Sociales Tecnológicos	La matriz de riesgos que contempla la administración general del Centro de Servicios Compartidos, S.A., es razonable ya que se observa que considera los eventos internos y externos y sus posibles riesgos que pueden impactar las operaciones de la Entidad.
Eventos Internos	Infraestructura Personal Procesos Tecnológicos	Infraestructura Personal Procesos Tecnológicos	
Riesgos	Operacionales Financieros Cumplimiento Legal Imagen Salud y Seguridad Integridad Capacidad Dirección Comunicación Fraude empleados/terceros	Operacionales Financieros Cumplimiento Legal Imagen Salud y Seguridad Integridad Capacidad Dirección Comunicación Fraude empleados/terceros	

Fuente:

Información proporcionada por la Administración General de la empresa analizada.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-04 2/5	
Matriz de Riesgos considerada en la preparación de la información proyectada Primer trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Objetivos Principales	Eventos	Riesgos	Inherente	Residual	Observación de Auditoría Interna: Se estableció que derivado de los riesgos identificados por la administración general del Centro, ésta realiza una clasificación de los posibles impactos a nivel de riesgo Inherente y Residual, dando la pauta que establecen controles efectivos para la mitigación de esos impactos.
Obtener información proyectada confiable, que permita pronosticar el desempeño de la organización.	Económicos Medio ambiente Políticos Sociales Tecnológicos Personal Procesos	Operacionales Financieros Cumplimiento Legal Dirección Comunicación Fraude empleados/terceros	Medio	Medio	
Controlar el plan establecido para alcanzar una eficiente ejecución presupuestaria que muestre la optimización de los recursos disponibles.	Económicos Medio ambiente Políticos Sociales Tecnológicos Personal Procesos	Operacionales Financieros Cumplimiento Legal Dirección Comunicación Fraude empleados/terceros	Medio	Medio	

El riesgo **inherente**, según la administración general, es **Medio** ya que el Centro tiene un volumen medio de operaciones, considerando que es información proyectada, base sobre la cual se calculan ingresos, gastos y toma de decisiones.

La probabilidad de ocurrencia del riesgo **residual** es **Medio** ya que la administración general del Centro, después de haber considerado los eventos y riesgos arriba detallados, entiende que pueden ocurrir eventos fuera de su alcance que impacten en sus operaciones.

Fuente :Información proporcionada por la Administración General de la empresa analizada.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RA-04 3/5	
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC	09/04/10
Matriz de Riesgos considerada en la preparación de la información proyectada		Revisó:	AS	12/04/10
Primer Trimestre año 2010				

Objetivo	Factor de riesgo	Probabilidad	Acciones o actividades de control	Evaluación / Conclusión
Establecer las bases y/o criterios para elaborar el presupuesto de ingresos y gastos.	Analizar incorrectamente las tendencias de las necesidades de la empresa repercute en presupuestos alejados de la realidad.	Media	La administración general conjuntamente con el contador general elaboran el presupuesto de ingresos y gastos operativos de acuerdo a bases que contemplan variables económicas, administrativas y estadísticas; el presupuesto y sus bases son aprobadas por el Consejo de Administración. Ver Cédula RA-05	Se observó la existencia de los criterios para elaborar el presupuesto de ingresos y gastos operativos, así como el acta donde el Consejo de Administración emite su aprobación para el presupuesto de ingresos y gastos operativos. Sin embargo no se tiene un manual de elaboración del presupuesto. Ver Cédulas RA-05, RE-01 y RE-04
Identificar y prevenir eventos provenientes de las actividades presentes y futuras de los clientes.	Una falta de conocimiento de las actividades de los clientes impacta en que se este sujeto a eventos que puedan representar oportunidades y/o riesgos.	Media	Gerencia general debe de tener una comunicación constante con los clientes para conocer y obtener retroalimentación de sus percepciones acerca de los servicios que se prestan, y así lograr identificar oportunidades y riesgos que pueden impactar directa o indirectamente las operaciones del Centro, lo anterior debe ser documentado a través de una bitacora de comunicación o minuta de reuniones sostenidas con los clientes.	Se observó que no se tienen bitacoras o minutas de reuniones con los clientes respectivos, así mismo se observó que en el informe del control presupuestal de ingresos se evidencia un nuevo país cliente, el cual no fue contemplado en el presupuesto de ingresos, lo cual hubier sido posible integrarlo, ya que se tuvo información formal sobre este evento. Ver Cédulas RC-02, RE-08
Proyectar los gastos operativos de forma mensual.	Al no existir una proyección de gastos mensual por ende no sería posible establecer los ingresos, impacta en que no se tendría la base para la facturación a los clientes, la cual también sería de forma desordenada.	Media	La proyección de gastos se realiza de acuerdo a las necesidades que se planifican mensualmente para el período obteniendo, retroalimentación de los diferentes departamentos y secciones de la organización. Ver Cédula RA-05	Se observó que se tiene un presupuesto mensual de ingresos y gastos, sin embargo se verificará la existencia de una adecuada comunicación entre departamentos, sin embargo en la Cédula RE-03 . Análisis de variaciones sobre criterios de proyección de gastos se observó que no se tiene una adecuada comunicación con las unidades administrativas para obtener retroalimentación sobre sus necesidades operativas para el período siguiente.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-04 4/5	
Matriz de Riesgos considerada en la preparación de la información proyectada Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Objetivo	Factor de riesgo	Probabilidad	Acciones o actividades de control	Evaluación / Conclusión
Aplicar los criterios de proyección a los gastos del período inmediato anterior al que se esta presupuestando	La falta o incorrecta aplicación de los criterios de proyección de gastos, así como una base contable real incorrecta provoca que se tengan gastos subvaluados y por ende se tenga una base incorrecta de calculo de los ingresos.	Media	El contador general realiza los cuadros que consisten en obtener los saldos reales finales del período para aplicar las bases del presupuesto aprobado para el siguiente período, debiendo comprobar que los mismos fueron aplicados de manera uniforme y según las bases respectivas. <u>Ver Cédula RE-02</u>	De acuerdo a nuestra prueba de comprobación de la aplicación de los criterios de proyección a los gastos reales al 31/12/2009, se observo que hay inconsistencias en la actividad de control. <u>Ver Cédula RE-02</u>
Aplicar los criterios de proyección de ingresos a la base de los gastos proyectados.	La falta de aplicación de los criterios de proyección de ingresos, impacta en la liquidez de la empresa y su resultado.	Media	El contador general elabora los cuadros que recaban la información de los gastos proyectados y aplica los criterios de proyección aprobados por el Consejo de Administración, debiendo comprobar que los mismos fueron aplicados de manera uniforme y según las bases respectivas.. <u>Ver Cédula RE-04</u>	De acuerdo a nuestra prueba de comprobación de la aplicación de los criterios de proyección de los ingresos, se observo fueron adecuadamente aplicados. <u>Ver Cédula RE-07</u>
Controlar el presupuesto de ingresos	La falta de control del presupuesto de ingresos versus lo facturado y realmente recibido repercute en que se tengan cobros pendientes y por ende toma de decisiones que puedan impactar en la liquidez para afrontar las necesidades operativas de la empresa.	Media	El contador general debe de ejecutar el control presupuestal de ingresos y elaborar el informe de control presupuestal para ese rubro, el cual, tiene que entregar mensualmente a gerencia general, básicamente consiste en realizar una comparación de la facturación emitida a cada país cliente de acuerdo a la contabilidad versus el plan de ingresos establecido, así mismo verificar que los clientes cumplan con el pago de acuerdo a la política de 30 días de crédito . <u>Ver Cédulas RC-02 y RE-09</u>	De acuerdo a nuestra prueba realizada sobre el control presupuestal y su informe observamos que el mismo se ejecuta unicamente comparando la facturación de acuerdo a la contabilidad contra el presupuesto de ingresos, <u>Ver Cédula RE-10</u> , sin embargo no se realiza una verificación que los pagos hayan sido realizados por los países cliente respectivos, evidenciando incumplimiento de la actividad de control y falta de control sobre las cuentas por cobrar, así mismo no se tiene un manual de procedimientos para este control y su informe. <u>Ver Cédula RE-11.</u>

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-04 5/5	
Matriz de Riesgos considerada en la preparación de la información proyectada Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Objetivo	Factor de riesgo	Probabilidad	Acciones o actividades de control	Evaluación / Conclusión
Controlar el presupuesto de gastos	La falta de control del presupuesto de gastos impacta en que se ejecuten incorrectamente los gastos planeados, así como no tener un conocimiento sobre las tendencias de las necesidades que se presenten en la ejecución real, teniendo como efecto gastos desproporcionados e innecesarios que repercutan en la calidad de los servicios y su precio.	Media	El contador general debe de ejecutar el control presupuestal de gastos y elaborar el informe de control presupuestal para ese rubro, el cual, tiene que entregar mensualmente a gerencia general, consiste en una comparación de los gastos considerados de acuerdo al plan contra los gastos reales ejecutados y registrados en la contabilidad, además estos gastos deben ser aprobados por gerencia general. Ver Cédulas RC-02 y RE-13	De acuerdo a nuestra revisión del control presupuestal de gastos y su informe respectivo, se estableció que no es adecuado en cuanto a la actividad de control se refiere, ya que se dejaron de contemplar dentro del mismo gastos reales ejecutados y contabilizados oportunamente, así mismo el informe del control presupuestal no muestra análisis de las variaciones presentadas, no se cuenta con un manual de procedimientos para la elaboración de este control y su informe respectivo Ver Cédulas RC-02, RE-14 y RE-15
Identificar oportunidades en los recursos disponibles buscando optimización y eficiencia de los recursos	La falta de optimización de los recursos impacta directamente en los gastos operativos, elevando los precios, incurriendo que no se tenga una competitividad en cuanto a costos en el mercado reduciendo la posibilidad de obtener nuevos clientes y aumentando el riesgo que los clientes existentes se inclinen por otras ofertas.	Alta	La administración general debe observar en la información que recibe sobre ejecución de los gastos áreas de oportunidad, para identificar gastos innecesarios que puedan ser eliminados y que repercute en los precios del servicio, deberá tener una comunicación interna activa para tener conocimiento de los recursos realmente necesarios para la organización.	De acuerdo a nuestra revisión y análisis de los gastos ejecutados no se obtuvo evidencia de identificación o revisiones periódicas sobre los gastos que se están ejecutando en cuanto a la optimización de los recursos, sin embargo se identificó que hay gastos innecesarios en los cuales esta incurriendo el Centro. Ver Cédula RE-16.
Riesgo aceptado: El Centro de Servicios Compartidos, S.A., considera que su riesgo aceptado es medio , ya que luego de identificar los factores de riesgo específicos y su probabilidad, estableció acciones o actividades de control para mitigar esos riesgos en la elaboración de su información proyectada de ingresos y gastos operativos así como su control presupuestal para esos rubros, sin embargo es consiente que la información proyectada esta influenciada constantemente por eventos externos más que internos que pueden repercutir positiva o negativamente, por lo que considera como punto importante mantener una comunicación abierta con sus clientes para estar evaluando constantemente el nivel de riesgo aceptado.				

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cedúla:	RA-05 1/6
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Ingresos proyectados para año 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			12/04/10

Países	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Guatemala	484,781.19	487,902.71	830,106.17	486,870.94	486,183.09	491,341.95	766,689.06	486,183.11	695,976.18	486,183.11	486,183.09	802,801.06	7,001,201.66
El Salvador	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Honduras	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Nicaragua	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Costa Rica	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Panamá	325,484.44	320,939.81	546,039.42	320,261.11	319,808.65	323,202.12	504,323.96	319,808.66	457,609.43	319,808.66	319,808.65	528,078.26	4,605,353.19
Colombia	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Perú	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Chile	1,190,861.20	1,174,305.77	1,997,936.15	1,171,822.45	1,170,166.91	1,182,583.48	1,845,301.03	1,170,166.95	1,675,106.18	1,170,166.95	1,170,166.91	1,932,216.89	16,850,800.96
Islas de Barbados	62,082.81	61,219.73	104,157.81	61,090.27	61,003.96	61,651.27	96,200.53	61,003.96	87,327.81	61,003.96	61,003.96	100,731.69	878,477.78
Total	2,445,636.51	2,411,686.41	4,103,186.41	2,406,586.39	2,403,186.39	2,428,686.44	3,789,717.76	2,403,186.46	3,440,186.46	2,403,186.46	2,403,186.39	3,968,218.16	34,606,700.24

Fuente: Información proporcionada por la administración general de la empresa analizada

→ Totales por país van a cédula RE-05

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		RA-05 2/6
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		
Gastos de operación por mes proyectados para año 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)		LC
Primer Trimestre año 2010		AS
Elaboró:		09/04/10
Revisó:		12/04/10

Centro de Servicios Compartidos, S.A.
Gastos de Operación Proyectados para el año 2010

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
GASTOS DE OPERACIÓN													
Salarios	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	813,607	9,763,280
Aguiñalido	0	0	0	0	0	0	813,607	0	0	0	0	0	813,607
Bono 14	0	0	0	0	0	0	813,607	0	0	0	0	0	813,607
Otros Beneficios Empleados	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	3,858	46,301
IGSS Patronal	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	103,084	1,237,008
Seguro Médico	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	78,779	945,343
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	1,667	1,667	31,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	190,000
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	25,000
Entrenamiento	4,167	4,167	39,167	4,167	4,167	19,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	100,000
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	141,667	1,700,000
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	15,000	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20,000
Gastos de Auditorías Externas	0	0	900,000	0	0	0	0	0	600,000	0	0	0	1,500,000
Consultorías Legales y Laborales	10,000	0	10,000	0	0	0	0	0	10,000	0	0	0	30,000
Gastos de Courier	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	25,000
Telecomunicaciones Fijas	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	12,595	151,138
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	31,717	380,601
Mantenimiento de Oficina	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	4,167	50,000
Consumibles de Oficina	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	16,667	200,000
Mantenimiento de Vehículos	0	0	0	2,000	0	0	2,000	0	0	0	0	0	6,000
Electricidad	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	18,333	220,000
Agua	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	150,000
Boletos, Hotel, Viáticos	0	0	25,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50,000
Rentas	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667	2,000,000
Total Gastos Directos a la operación	1,438,639	1,418,639	2,413,639	1,415,639	1,413,639	1,428,639	2,228,246	1,413,639	2,023,639	1,413,639	1,413,639	2,334,246	20,356,882

Fuente: Información proporcionada por la administración general de la empresa analizada.

→ Totales por gasto van a cédula RE-02.

→ Totales por mes van a cédula RE-05.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	RA-05 3/6	
Gastos de operación por departamento proyectados para año 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)	Elaboró:	LC	09/04/10
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS	12/04/10

**Centro de Servicios Compartidos, S.A.
Gastos de Operación Proyectados para el año 2010**

GASTOS DE OPERACIÓN	GT02000001 Gerencia General	GT02000002 Auditoría Interna	GT02000003 Recursos Humanos	GT02000004 Cuentas Por Pagar	GT02000005 GL/Maestro de Cuentas	GT02000006 Impuestos	GT02000007 Reconciliaciones	GT02000008 Activos Fijos
Salarios	1,298,820	627,000	492,000	1,021,020	1,273,614	790,632	885,414	378,000
Aguinaldo	108,235	52,250	41,000	85,085	106,135	65,886	73,785	31,500
Bono 14	108,235	52,250	41,000	85,085	106,135	65,886	73,785	31,500
Otros Beneficios Empleados	46,301	0	0	0	0	0	0	0
IGSS Patronal	164,560	79,441	62,336	129,363	161,367	100,173	112,182	47,893
Seguro Médico	14,544	29,087	29,087	167,253	123,622	87,262	72,719	58,175
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	2,000	4,000	4,000	23,000	17,000	12,000	10,000	8,000
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	385	769	769	4,423	3,269	2,308	1,923	1,538
Entrenamiento	769	1,538	1,538	8,846	6,538	39,615	3,846	3,077
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	26,154	52,308	52,308	300,769	222,308	156,923	130,769	104,615
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	0	0	20,000	0	0	0	0	0
Gastos de Auditorías Externas	0	0	0	166,667	166,667	166,667	166,667	166,667
Consultorías Legales y Laborales	20,000	0	10,000	0	0	0	0	0
Gastos de Courier	10,000	0	15,000	0	0	0	0	0
Telecomunicaciones Fijas	0	0	0	0	0	0	0	0
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimiento de Oficina	3,334	3,337	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333
Consumibles de Oficina	13,338	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333
Mantenimiento de Vehículos	6,000	0	0	0	0	0	0	0
Electricidad	14,676	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666
Agua	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Boletos, Hotel, Viáticos	50,000	0	0	0	0	0	0	0
Rentas	133,338	133,333	133,333	133,333	133,333	133,333	133,333	133,333
Total Gastos Directos a la operación	2,030,689	1,073,313	943,704	2,166,176	2,361,319	1,662,017	1,705,754	1,005,630

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	RA-05 4/6	
Gastos de operación por departamento proyectados para año 2010 (Cifras expresadas en Quetzales) Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

Centro de Servicios Compartidos, S.A.
Gastos de Operación Proyectados para el año 2010

GASTOS DE OPERACIÓN	GT02000009 Reportes	GT02000010 Control de Inventarios	GT02000011 Cuentas por Cobrar	GT02000012 Tesorería	GT02000013 IT y Contingentes	GT02000014 Mejoras Continuas	GT02000015 Seguridad Ocupacional	Total Proyectado por Departamento
Salarios	623,040	1,044,000	267,000	558,740	216,000	144,000	144,000	9,763,280
Aguinaldo	51,920	87,000	22,250	46,562	18,000	12,000	12,000	813,607
Bono 14	51,920	87,000	22,250	46,562	18,000	12,000	12,000	813,607
Otros Beneficios Empleados	0	0	0	0	0	0	0	46,301
IGSS Patronal	78,939	132,275	33,829	70,792	27,367	18,245	18,245	1,237,008
Seguro Médico	87,262	116,350	109,078	29,087	7,272	7,272	7,272	945,343
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	12,000	16,000	15,000	4,000	1,000	1,000	1,000	130,000
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	2,308	3,077	2,885	769	192	192	192	25,000
Entrenamiento	4,615	6,154	5,769	1,538	385	15,385	385	100,000
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	156,923	209,231	196,154	52,308	13,077	13,077	13,077	1,700,000
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	0	0	0	0	0	0	0	20,000
Gastos de Auditorías Externas	166,667	166,667	166,667	166,667	0	0	0	1,500,000
Consultorías Legales y Laborales	0	0	0	0	0	0	0	30,000
Gastos de Courier	0	0	0	0	0	0	0	25,000
Telecomunicaciones Fijas	0	0	0	0	151,138	0	0	151,138
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	0	0	0	0	380,601	0	0	380,601
Mantenimiento de Oficina	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	3,333	50,000
Consumibles de Oficina	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	13,333	200,000
Mantenimiento de Vehículos	0	0	0	0	0	0	0	6,000
Electricidad	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	14,666	220,000
Agua	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	150,000
Boletos, Hotel, Viáticos	0	0	0	0	0	0	0	50,000
Rentas	133,333	133,333	133,333	133,333	133,333	133,333	133,333	2,000,000
Total Gastos Directos a la operación	1,410,259	2,042,418	1,015,546	1,151,690	1,007,696	397,836	382,836	20,356,882

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	RA-05 5/6	
Observaciones sobre la información de los ingresos y gastos proyectados para el año 2010 (Cifras expresadas en quetzales)	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10
Primer Trimestre año 2010			

El Centro de Costo asignado en el sistema contable es el siguiente:

Centro de costo por departamento	Departamento	Gastos anuales por departamento
GT02000001	Gerencia General	2,030,689
GT02000002	Depto. Oficial de Cumplimiento	1,073,313
GT02000003	Gerencia de Recursos	943,704
GT02000004	Depto. Cuentas por Pagar	2,166,176
GT02000005	Depto. Contabilidad General G/L y Maestro de Cuentas	2,361,319
GT02000006	Depto. Impuestos	1,662,017
GT02000007	Depto. Reconciliaciones	1,705,754
GT02000008	Depto. Activos Fijos	1,005,630
GT02000009	Depto. Reportes	1,410,259
GT02000010	Depto. Control de Inventarios	2,042,418
GT02000011	Depto. Cuentas por Cobrar	1,015,546
GT02000012	Depto. Tesorería	1,151,690
GT02000013	Sección de IT y Planes Contingentes	1,007,696
GT02000014	Sección de Mejoras Continuas	397,836
GT02000015	Sección de Seguridad Ocupacional	382,836
		20,356,882

- Se observa que existe una adecuada identificación de los gastos por departamento, esto de acuerdo a que el programa de computación utilizado, permite la distribución de los gastos por centro de costo o departamento que los origina.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	RA-05 6/6	
Observaciones sobre la información de los ingresos y gastos proyectados para el año 2010 (Cifras expresadas en quetzales) Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	09/04/10
	Revisó:	AS	12/04/10

- Los porcentajes representan la participación de cada departamento dentro del presupuesto de gastos anual; los porcentajes son la base para la distribución mensual de los gastos proyectados y de los reales, para el análisis de los gastos por departamento.
- La Gerencia General del Centro, utiliza en su elaboración del presupuesto de ingresos y gastos un método basado en la experiencia y tendencias basado en el comportamiento de las necesidades del negocio.
- La información extraída comprenden los ingresos y gastos de operación proyectados que fueron aprobados por el Consejo de Administración en Acta No. 05-2009 del 15 de diciembre de 2009.
- Los gastos a ejecutar son previamente autorizados por Gerencia General.

Observación:

- Se estableció que la administración general del Centro prepara anualmente su presupuesto de ingresos y gastos, dando una pauta que contempla los escenarios de operación; sin embargo, sus puntos de control no son identificables derivados de la ausencia de un manual de procedimientos para esta función, por lo que el riesgo de auditoría identificado para este proceso es medio, ya que se tienen políticas de procedimientos definidos, pero con controles no estructurados que identifiquen los riesgos que éstos mitigan.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RA-06	
Objetivos preliminares de la auditoría al control presupuestal Primer Trimestre año 2009	Elaboró:	LC	09/04/09
	Revisó:	AS	12/04/09

Se considera que el enfoque del Marco Integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos denominado – COSO II-, es un proceso ampliamente definido y llevado a cabo por la gente, diseñado para proporcionar una seguridad razonable del cumplimiento de los siguientes objetivos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de las cifras y reportes financieros y cumplimiento de leyes y obligaciones; será la base de este requerimiento especial, para la evaluación del control interno.

La herramienta a utilizar para la recopilación de información será por medio de narrativas, las cuales detallarán los procedimientos utilizados por los responsables del área a evaluar. Asimismo, las reuniones convenidas serán previamente programadas y calendarizadas en una agenda para entrevistas, el resultado de éstas será documentado en nuestras narrativas mencionadas.

Evaluación del control interno

“Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura de control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.” (5:155)

En esta etapa se evalúa el control interno del área sujeta a evaluación, en nuestro caso, el control presupuestal que se ejecuta, para observar el comportamiento de los ingresos, costos y gastos de acuerdo al plan. Ésta evaluación se realiza partiendo de los elementos del enfoque de evaluación para el control interno denominado –COSO II-; existiendo en cada uno de ellos la conclusión a la que se ha llegado luego de haber verificado la actividad de la gerencia en cuanto a la gestión de riesgos e identificación de eventos que puedan potencialmente afectar sus operaciones. Así mismo, la técnica de recopilación de información se realizará con base en narrativas, mismas que detallarán el resultado de análisis efectuados; por otro lado, dentro de éstas cédulas narrativas se recabarán los puntos de control existentes, para su posterior verificación, ya que son éstos los que mitigan los riesgos identificados por la administración.

A continuación se presentan las conclusiones acerca del control interno existente para el área a evaluar:

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Conclusiones sobre el control interno con base en enfoque Coso II Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RC-01 1/5	
	Elaboró:	LC	13/04/10
	Revisó:	AS	14/04/10

- **Ambiente Interno**

Filosofía de gestión de riesgos

Se observó una filosofía de dirección y estilo de gestión encaminada a la gestión de riesgos, ya que la gerencia ha identificado los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de sus objetivos, existe un presupuesto, lo cual da la pauta que las decisiones no son tomadas al azar. **Viene de Cédula RA-04 y RA-05**

Así mismo, se determina la existencia de una filosofía y un estilo de gestión, propicios para un adecuado ambiente interno.

Riesgo aceptado

El riesgo aceptado por parte de la Administración General está alineado con la estrategia establecida por el Consejo de Administración. **Viene de Cédula RA-04 y RA-05**

Así mismo se determina que el riesgo aceptado por la Gerencia es propicio para un adecuado ambiente interno ya que es alineado a las estrategias establecidas por el Consejo de Administración.

Consejo de Administración

Se observó la existencia de un Consejo de Administración activo y efectivo; el gerente general no forma parte del mismo, éste informa periódicamente sobre su desempeño. Por otra parte se observó que el Consejo examina constructivamente las decisiones tomadas por la gerencia y busca explicaciones para los resultados presentados. **Viene de Cédula RA-03 y RA-05**

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Conclusiones sobre el control interno con base en enfoque Coso II Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RC-01 2/5	
	Elaboró:	LC	13/04/10
	Revisó:	AS	14/04/10

Así mismo se determina que existe una supervisión sobre las actividades en general de la organización, haciendo énfasis, en la toma de decisiones y estrategias que la gerencia general planea y ejecuta.

Estructura organizativa

La estructura organizativa es adecuada partiendo de la existencia del organigrama de la organización; su capacidad de suministrar y obtener información es adecuada. Los conocimientos y la experiencia de cada uno de los jefes del área son los adecuados para cubrir sus responsabilidades y proveer información que ayude a identificar eventos. También, se observa que la estructura es adecuada para la asignación de autoridad y responsabilidad, para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios.

Viene de Cédula RA-03

Se determina que la estructura organizativa es adecuada y propicia para un buen ambiente de control.

- **Establecimiento de objetivos**

Los Objetivos estratégicos establecidos, se encuentran alineados con la visión de la organización así como su identidad. Los objetivos relacionados están encaminados a la debida eficacia y eficiencia de las operaciones, a la fiabilidad de la información y al cumplimiento de normas y leyes relevantes. **Viene de Cédulas RA-03 y RA-04**

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RC-01 3/5	
Conclusiones sobre el control interno con base en enfoque Coso II Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	13/04/10
	Revisó:	AS	14/04/10

- **Identificación de eventos**

La gerencia general tiene identificados los eventos que puedan afectar a las operaciones de la organización. Los eventos significativos que la administración indica para su información presupuestada y su control respectivo son de personal, procesos, tecnología, económicos y de medio ambiente. **Viene de Cédula RA-04**

Personal, para toda empresa representa un riesgo el tener colaboradores dentro de sus respectivas instalaciones, lo anterior en cuanto a la seguridad ocupacional; así mismo, representa riesgos de personal por su rotación, por fraudes, robos que conlleven a impactos monetarios y de imagen.

Procesos, la falta de definición de procedimientos, políticas, etc, puede conllevar a obtener operaciones incorrectas e información no confiable.

Tecnología, las fallas de seguridad en los sistemas computacionales operativos y la potencial caída de sistemas.

Económicos, falta de liquidez para afrontar las obligaciones y potenciales expansiones de mercado.

Medio ambiente, por ejemplo tipo de cambio, inflación e impuestos, etc.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Conclusiones sobre el control interno con base en enfoque Coso II Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RC-01 4/5	
	Elaboró:	LC	13/04/10
	Revisó:	AS	14/04/10

- **Evaluación de riesgos**

La gerencia general evalúa los riesgos con el objetivo de implementar controles que mitiguen estos riesgos. **Viene de Cédula RA-04**

- **Respuesta a los riesgos**

Como parte de la información que proyecta la gerencia para estimar sus operaciones durante los años futuros prepara un plan y sobre éste ejecuta un control sobre sus resultados de operación, punto que estará siendo evaluado en el desarrollo de esta auditoría. **Viene de Cédula RA-02, RA-04 y ver memorando de nombramiento del departamento de auditoría interna No. ES 02-2010**

- **Actividades de control**

Específicamente éste punto esta siendo evaluado en cuanto al requerimiento especial del Consejo de Administración, para evaluar la actividad de control que se tiene del plan y lo real, para oportunamente tomar decisiones y/o ejecutar estrategias de crecimiento o expansión. **Viene de Cédula RA-02, RA-04 y RC-02 ver memorando de nombramiento del departamento de auditoría interna No. ES 02-2010**

- **Información y Comunicación**

En lo relativo a esta evaluación la gerencia obtiene información externa e interna sobre sus operaciones, externa por parte del cliente e interna, por medio de sus colaboradores; así mismo, recibe un reporte mensual de sus operaciones planificadas como parte de su control presupuestal. **Viene de Cédula RA-02 y RC-02**

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Conclusiones sobre el control interno con base en enfoque Coso II Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RC-01 5/5	
	Elaboró:	LC	13/04/10
	Revisó:	AS	14/04/10

Las variaciones significativas o necesidades que surjan en el transcurso de la ejecución del plan, son comunicadas oportunamente al Consejo de Administración.

- **Supervisión**

Existe una persona que reporta a la gerencia general la ejecución del presupuesto, ésta se encarga de revisarlo y analizarlo para su respectiva toma de decisiones; así mismo, cualquier variación significativa es investigada. **Viene cédula RC-02**

Se ha finalizado la evaluación del control interno relacionada a ésta área, la auditoría interna encuentra un adecuado ambiente de control que brinda una seguridad razonable en la identificación de los eventos que puedan repercutir positiva o negativamente en los ingresos y gastos, pero se tiene que no hay un manual de control y procedimientos formal para éste proceso; sin embargo si hay actividades de control aplicadas de manera continúa. El adecuado ambiente interno, el establecimiento de objetivos, la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta a los riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, así como la supervisión dan la pauta para que exista una estructura de control para el área evaluada razonablemente efectiva, sin embargo se estableció que hay áreas de oportunidad y mejora en el establecimiento de controles para el proceso.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cedúla: RC-02 1/3	
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró: LC	
Informe de Control Presupuestal de ingresos		Revisó: AS	
Primer Trimestre año 2010		13/04/10	
		14/04/10	

Centro de Servicios Compartidos
Informe de control presupuestal de ingresos año 2010
Cifras en Quetzales

Países	Enero		Febrero		Marzo		Variación	
	-Proyectado-	-Real- Facturado-	-Proyectado-	-Real- Facturado-	-Proyectado-	-Real- Facturado-	Valores	%
Guatemala	494,781	494,781	487,903	487,903	830,106	830,106	0.00	0%
El Salvador	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
Honduras	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
Nicaragua	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
Costa Rica	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
Panama	325,464	325,464	320,940	320,940	546,039	546,039	0.00	0%
Colombia	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
Perú	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
Chile	1,190,861	1,190,861	1,174,306	1,174,306	1,997,936	1,997,936	0.00	0%
Islas de Barbados	62,083	62,083	61,220	61,220	104,158	104,158	0.00	0%
México *	0	62,083	0	61,220	0	104,158	61,220	100%
Total	2,445,687	2,507,769	2,411,686	2,472,906	4,103,186	4,207,344	61,220	104,158

*Las operaciones en México iniciaron en Enero 2010, el valor de ingresos es similar al de El Salvador, por lo tanto, gerencia general, decidió facturar lo mismo que tiene proyectado El Salvador.

Fuente: Información extraída con base a los informes de control presupuestal de ingresos presentados por el contador general a Gerencia General.

→ Va a cédula RE-08

→ Va a cédula RE-10

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cedúla:	RC-02 2/3
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Informe de Control Presupuestal de gastos por mes		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			13/04/10
			14/04/10

Centro de Servicios Compartidos, S.A.
Informe de control presupuestal de los gastos operativos 2010
Cifras en Quetzales

GASTOS DE OPERACIÓN	Enero		Febrero		Variación		Febrero		Variación		Marzo		Variación	
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Valores	%	Presupuesto	Real	Valores	%	Presupuesto	Real	Valores	%
Salarios	813,607	813,607	813,607	813,607	0	0%	813,607	813,607	-	0%	813,607	813,607	-	0%
Aguinaldo	0	0	0	0	0	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Bono 14	0	0	0	0	0	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Otros Beneficios Empleados	3,858	3,858	3,858	3,858	0	0%	3,858	3,858	-	0%	3,858	3,858	-	0%
IGSS Patronal	103,084	103,084	103,084	103,084	(0)	0%	103,084	103,084	(0)	0%	103,084	103,084	(0)	0%
Seguro Médico	78,779	102,412	78,779	102,412	23,634	30%	78,779	102,412	23,634	30%	78,779	102,412	23,634	30%
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	1,667	1,200	1,667	800	(467)	-28%	1,667	800	(867)	-52%	31,667	25,000	(6,667)	-21%
Gastos Misceláneos Empleados (TAX)	2,083	1,400	2,083	1,000	(683)	-33%	2,083	1,000	(1,083)	-52%	2,083	1,000	(1,083)	-52%
Entrenamiento	4,167	4,167	4,167	4,167	0	0%	4,167	4,167	-	0%	39,167	44,167	5,000	13%
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	141,667	141,667	141,667	141,667	-	0%	141,667	141,667	-	0%	141,667	141,667	-	0%
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	15,000	10,000	15,000	5,000	(5,000)	-33%	5,000	-	-	0%	-	-	-	0%
Gastos de Auditorías Externas	0	0	-	-	0	0%	-	-	-	0%	900,000	1,100,000	200,000	22%
Consultorías Legales y Laborales	10,000	10,000	-	-	0	0%	-	-	-	0%	10,000	-	(10,000)	-100%
Gastos de Counter	2,083	800	2,083	1,200	(1,283)	-62%	2,083	1,200	(883)	-42%	2,083	800	(1,283)	-62%
Telecomunicaciones Fija	12,595	12,595	12,595	12,595	0	0%	12,595	12,595	-	0%	12,595	12,595	-	0%
Telecomunicaciones Móviles (internet)	31,717	31,717	31,717	31,717	0	0%	31,717	31,717	-	0%	31,717	31,717	-	0%
Mantenimiento de Oficina	4,167	4,167	4,167	4,167	0	0%	4,167	4,167	-	0%	4,167	4,167	-	0%
Consumibles de Oficina	16,667	18,000	16,667	8,000	1,333	8%	16,667	8,000	(8,667)	-52%	16,667	12,000	(4,667)	-28%
Mantenimiento de Vehículos	0	0	-	-	0	0%	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Electricidad	18,333	18,333	18,333	18,333	0	0%	18,333	18,333	-	0%	18,333	18,333	-	0%
Agua	12,500	12,500	12,500	12,500	0	0%	12,500	12,500	-	0%	12,500	12,500	-	0%
Boletos, Hotel, Viáticos	0	0	-	-	0	0%	-	-	-	0%	25,000	22,000	(3,000)	-12%
Rentas	166,667	208,333	166,667	208,333	41,667	25%	166,667	208,333	41,667	25%	166,667	208,333	41,667	25%
Total Gastos Directos a la operación	1,438,639	1,497,839	1,418,639	1,472,439	59,200	4%	1,418,639	1,472,439	53,800	4%	2,413,639	2,657,239	243,600	10%

Fuente: Información extraída con base a los informes de control presupuestal de ingresos presentados por el contador general a Gerencia General.

→ Va a cédula RE-14

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	RC-02 3/3	
Informe de Control Presupuestal de gastos por departamento	Elaboró:	LC	13/04/10
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS	14/04/10

Centro de Servicios Compartidos, S.A.
Informe de control presupuestal de los gastos operativos por departamento 2010
Cifras en Quetzales

Centro de Costo por Departamento	Departamento	Gastos anuales previstos departamento	% de representación por departamento o dentro del presupuesto	Enero		Variación (+/-) Valores	Febrero		Variación (+/-) Valores	Marzo		Variación (+/-) Valores
				Presupuesto	Real		Presupuesto	Real		Presupuesto	Real	
				1,438,639	1,497,839	59,200	1,418,639	1,472,439	53,800	2,413,639	2,657,239	243,600
GT02000001	Gerencia General	2,030,689	10%	143,511	149,416	5,905	141,515	146,882	5,367	240,771	265,071	24,300
GT02000002	Depto. Oficial de Cumplimiento	1,073,313	5%	75,852	78,973	3,121	74,797	77,634	2,837	127,259	140,102	12,844
GT02000003	Gerencia de Recursos	943,704	5%	66,692	69,437	2,744	65,765	68,259	2,494	111,891	123,184	11,293
GT02000004	Depto. Cuentas por Pagar	2,166,176	11%	153,086	159,385	6,299	150,957	156,682	5,725	256,835	282,757	25,922
GT02000005	Depto. G/L y Maestro de Cuentas	2,361,319	12%	166,877	173,744	6,867	164,557	170,797	6,241	279,973	308,229	28,257
GT02000006	Depto. Impuestos	1,662,017	8%	117,456	122,290	4,833	115,823	120,216	4,392	197,059	216,948	19,888
GT02000007	Depto. Reconciliaciones	1,705,754	8%	120,547	125,508	4,961	118,871	123,379	4,508	202,245	222,657	20,412
GT02000008	Depto. Activos Fijos	1,005,630	5%	71,069	73,993	2,924	70,081	72,738	2,658	119,234	131,268	12,034
GT02000009	Depto. Reportes	1,410,259	7%	99,664	103,765	4,101	98,279	102,006	3,727	167,209	184,085	16,876
GT02000010	Depto. Control de Inventarios	2,042,418	10%	144,340	150,279	5,940	142,333	147,731	5,398	242,162	266,602	24,441
GT02000011	Depto. Cuentas por Cobrar	1,015,546	5%	71,770	74,723	2,953	70,772	73,456	2,684	120,410	132,562	12,153
GT02000012	Depto. Tesorería	1,151,690	6%	81,391	84,740	3,349	80,259	83,303	3,044	136,552	150,333	13,782
GT02000013	Sección de IT y Planes Contingentes	1,007,696	5%	71,215	74,145	2,930	70,225	72,888	2,663	119,479	131,537	12,059
GT02000014	Sección de Mejoras Continuas	397,836	2%	28,115	29,272	1,157	27,725	28,776	1,051	47,170	51,931	4,761
GT02000015	Sección de Seguridad Ocupacional	382,836	2%	27,055	28,169	1,113	26,679	27,691	1,012	45,391	49,973	4,581
		20,356,882	100%									

Fuente: Información extraída con base a los informes de control presupuestal de ingresos presentados por el contador general a Gerencia General.

Observación: De acuerdo al informe de control presupuestal de ingresos y gastos proporcionado por la administración general, se observó que el mismo es elaborado mensualmente, por el Contador General del Centro, el riesgo de auditoría para estos informes es medio, ya que se tienen políticas de procedimientos definidos, pero con controles no estructurados que identifiquen los riesgos que éstos mitigan.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RC-03 1/2	
Conclusión General Pimer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	14/04/10
	Revisó:	AS	17/04/10

De acuerdo a nuestra evaluación del control interno para la elaboración de la información financiera proyectada y el control presupuestal para controlar ésta información; (funciones que se encuentran centralizadas en Gerencia General y el contador general de ésta entidad, pero no cuentan con un manual de procedimientos y de control formal que estructure y guíe éste proceso), se estableció que si hay evidencias de actividades de control presupuestal.

Derivado de lo anterior, se presenta la matriz de riesgos de auditoría interna, cuya base de preparación fue la evidencia recabada en el proceso de evaluación de control interno para el proceso de elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, así como su control presupuestal para estos rubros. En esta matriz, se identifican los riesgos para los rubros de ingresos y gastos proyectados y los riesgos en la elaboración del control presupuestal. En ambos casos, la probabilidad de ocurrencia y riesgo, como tal, es medio o moderado, ya que el volumen de operaciones es controlable y su impacto se basa en las políticas y procedimientos definidos por la administración general, con controles no estructurados, pero con evidencia de actividades de control y supervisión por parte de gerencia general.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	RC-03 2/2	
Evaluación del riesgo de auditoría interna	Elaboró:	LC	14/04/10
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS	17/04/10

	Baja	Mediana	Alta
Probabilidad de ocurrencia del riesgo	Volumen bajo de operaciones y con frecuencia menor a cinco veces al mes	Volumen medio de operaciones y con frecuencia mayor a cinco pero menor a diez veces al mes	Volumen alto de operaciones y con frecuencia mayor a diez veces al mes

	Bajo	Medio o Moderado	Alto
Riesgo	Políticas y procedimientos definidos, con controles estructurados, actividades de control y supervisión.	Políticas y procedimientos definidos, con controles no estructurados pero con evidencia de actividad de control y supervisión	Falta de políticas y procedimientos, ausencia de controles, actividades de control y supervisión.

Proceso	Calificación del riesgo
----------------	--------------------------------

	Bajo	Medio o Moderado	Alto	Referencia
Información financiera proyectada		Ingresos		RA-05, RE-04
		Gastos		RA-05, RE-01

	Bajo	Medio o Moderado	Alto	Referencia
Control Presupuestal		Ingresos		RC-02, RE-09
		Gastos		RC-02, RE-13

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4 Planificación de la ejecución de auditoría interna

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RD-01 1/5	
Memorando de planificación para la ejecución de la auditoría Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	19/04/10
	Revisó:	AS	22/04/10

Empresa: Centro de Servicios Compartidos, S.A.

Revisión: Proceso de elaboración de información proyectada y control presupuestal de los ingresos y gastos.

Período: Primer trimestre año 2010

- **Generalidades**

La entidad Centro de Servicios Compartidos, S.A., denominada como “El Centro”, presta servicios contables y financieros a una empresa multinacional que tiene sus subsidiarias en diferentes países. La empresa multinacional es conocida dentro de las operaciones como “Empresa cliente” y sus subsidiarias como “Países cliente”. El Centro encuentra la necesidad de revisar su proceso de elaboración de información financiera presupuestada relacionada a sus ingresos y gastos operativos y su control presupuestal para éstos rubros, ya que esta información es fundamental para el cálculo de sus gastos necesarios para el giro normal de sus operaciones los cuales son la base para el cálculo de los ingresos y facturación respectiva; esto significa que si los gastos son subvaluados y/o no contemple futuras necesidades para la operación existe el riesgo que los ingresos al momento de realizar los desembolsos reales por esos gastos no incluidos o valorados de una manera incorrecta no cubran esas necesidades y por ende repercuta en la liquidez y el resultado del ejercicio; por otro lado, si estos gastos son sobrevalorados los ingresos directamente lo estarán lo que impactará en un aumento de la facturación o cobro por los servicios a cada país cliente, colocando al Centro en una posición de evaluación por parte de la empresa cliente ya que los costos para ésta se elevan y considerando que en el mercado guatemalteco actualmente hay empresas con

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RD-01 2/5	
Memorando de planificación para la ejecución de la auditoría Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	19/04/10
	Revisó:	AS	22/04/10

estándares de prestación de servicios similares, la entidad se puede ver desplazada de estas operaciones ya que sus costos de operación son elevados; por lo que no sólo es necesario revisar éste proceso, si no evaluar la eficiencia y eficacia con que utiliza sus recursos disponibles y así, ésta optimización, se vea reflejado en la calidad y seguridad de los servicios que presta a costos competitivos.

El proceso de elaboración de la proyección de los ingresos y gastos es realizado por el Gerente General y Contador General, éste último elabora los informes de control presupuestal y los entrega mensualmente a Gerencia General para su evaluación y toma de decisiones.

- **Aspectos del control interno**

Se observó que existe un adecuado control interno para la elaboración de la información proyectada, así como la existencia de actividades de control; sin embargo, la entidad no cuenta con un manual de control formal, derivado de lo anterior el riesgo de auditoría determinado es moderado ya que se tienen políticas definidas, pero con un control interno para éste proceso no estructurado, pero con evidencia de actividades de control y supervisión, ya que tienen un control presupuestal que es elaborado de forma mensual.

- **Objetivos específicos para la ejecución de la auditoría**

Con base a nuestra planificación administrativa, la evaluación de los aspectos generales del archivo permanente, el conocimiento preliminar de los aspectos más relevantes del proceso a revisar y la evaluación del control interno, se establecen los siguientes objetivos para el desarrollo del trabajo de auditoría:

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RD-01 3/5	
Memorando de planificación para la ejecución de la auditoría Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	19/04/10
	Revisó:	AS	22/04/10

- ✓ Conocer y evaluar la eficiencia y eficacia del presupuesto de ingresos y gastos operativos según políticas de presupuestación.
- ✓ Conocer y obtener los procedimientos para la elaboración del control presupuestal de ingresos y gastos operativos.
- ✓ Establecer las causas de variaciones significativas.
- ✓ Buscar la optimización de los recursos disponibles.

- **Alcance**

La auditoría comprenderá la revisión de los ingresos y gastos proyectados, así como el control presupuestal para éstos rubros.

- **Muestra**

La revisión comprenderá el 100% de los ingresos facturados y gastos ejecutados durante el primer trimestre del año 2010.

- **Programa para la auditoría al proceso de elaboración del presupuesto y control presupuestal de ingresos y gastos**

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RD-01 4/5	
Memorando de planificación para la ejecución de la auditoría Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	19/04/10
	Revisó:	AS	22/04/10

Descripción de procedimientos	Ref. Cédula	Hecho por
1. Presupuesto de ingresos y gastos		
1.1 Gastos proyectados		
1.1.1 Obtenga los criterios de la administración utilizados para proyectar los gastos para el año 2010.	RE-01	LC
1.1.2 Compruebe y evalúe la aplicación de los criterios de proyección sobre los gastos reales al 31/12/2009.	RE-02	LC
1.1.3 Analice e investigue las variaciones que se obtuvieron en la comprobación de la aplicación de los criterios de proyección para los gastos del año 2010.	RE-03	LC
1.2 Ingresos proyectados		
1.2.1 Obtenga los criterios de la administración para proyectar los ingresos para el año 2010, considerando que los gastos son la base para éste cálculo.	RE-04	LC
1.2.2 Realice un resumen de los gastos proyectados mensuales para el año 2010.	RE-05	LC
1.2.3 Obtenga los ingresos proyectados para el año 2010 por cada país cliente.	RE-06	LC
1.2.4 Compruebe y evalúe la aplicación de los criterios de proyección de los ingresos sobre los gastos proyectados.	RE-07	LC
1.2.4 Analice e investigue las variaciones sobre la aplicación de los criterios de proyección de ingresos y obtenga las causas de los eventos no considerados en ésta proyección	RE-08	LC

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RD-01 5/5	
Memorando de planificación para la ejecución de la auditoría Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	19/04/10
	Revisó:	AS	22/04/10

Descripción de procedimientos	Ref. Cédula	Hecho por
2. Control Presupuestal		
2.1 Ingresos		
2.1.1 Obtenga los procedimientos utilizados para la elaboración del control presupuestal de Ingresos	RE-09	LC
2.1.2 Revise y compruebe el control presupuestal de ingresos con base en la facturación real de Enero, Febrero y Marzo de 2010	RE-10	LC
2.1.3 Revise y compruebe que la facturación a los países clientes respectivos se encuentre cobrado y en la cuenta bancaria correspondiente	RE-11	LC
2.1.4 Analice las variaciones del control presupuestal de ingresos versus el estado de cuenta bancario.	RE-12	LC
2.2 Gastos		
2.2.1 Obtenga los procedimientos utilizados para la elaboración del control presupuestal de gastos	RE-13	LC
2.2.2 Revise y compruebe el control presupuestal de gastos con base en lo real ejecutado y pagado en Enero, Febrero y Marzo de 2010.	RE-14	LC
2.2.3 Analice e investigue las variaciones del control presupuestal de gastos versus la comprobación de auditoría interna	RE-15	LC
2.2.4 Revise y verifique las facturas físicas y documentación de soporte y autorización de los gastos ejecutados durante Enero, Febrero y Marzo de 2010.	RE-16	LC
2.2.5 Analice e investigue sobre la revisión de la facturación física y documentación de soporte y autorización si hay gastos innecesarios.	RE-16	LC

4.3.5 Ejecución del trabajo de auditoría interna

Tal y como se menciona en el capítulo II, “Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo” (4); ésta acción se lleva a cabo ejecutando los procedimientos detallados en el programa de auditoría, los cuales están diseñados para evaluar el proceso, de tal forma que se verifiquen los procesos involucrados y su efectividad. A continuación se presentan las cédulas de trabajo elaboradas en el proceso de ejecución denominado también como trabajo de campo.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-01 1/2	
Criterios de la administración para proyectar los gastos 2010 Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	23/04/10
	Revisó:	AS	25/04/10

Criterio de Proyección

La administración general, después del análisis de sus eventos y riesgos que potencialmente puedan afectar sus operaciones, considera los siguientes criterios para la proyección de sus gastos operativos, los cuales fueron aprobados por el Consejo de Administración:

- Los gastos operativos aumentan un promedio del 30% con relación a los gastos reales efectuados del período inmediato anterior al que se esta proyectando. ✓
 - Aumento de precios 10%
 - Pérdida o ganancia cambiaría por fluctuación por moneda extranjera 10%
 - Requerimientos adicionales de la empresa cliente 10%
- Los salarios tuvieron un aumento del 10%. ✓
- Los honorarios pagados por auditorías externas se incrementaran en un 35%. ✓
- Los gastos operativos son la base para el cálculo de los ingresos a cobrar a los diferentes países cliente. ✓

Referencia

- ✓ Verificado contra acta No. 05-2009 de fecha 15/12/2009.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-01 2/2	
Criterios de la administración para proyectar los gastos 2010 Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	23/04/10
	Revisó:	AS	25/04/10

Observación:

Dentro del proceso de revisión de la documentación sobre el proceso de elaboración del presupuesto de gastos, no se obtuvo soporte que evidencie la comunicación entre gerencia general y las jefaturas de cada departamento y secciones respectivas, para obtener retroalimentación sobre los gastos y/o necesidades que éstos prevean dentro de la operación en sus áreas de responsabilidad; así mismo, no se tiene un manual que evidencie los procedimientos de análisis y control a seguir en la elaboración de éste presupuesto.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cedúla:		RE-02 1/2	
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:		LC	
Comprobación de la aplicación de los criterios de proyección a los gastos reales al 31/12/2009 (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:		AS	
Primer Trimestre año 2010				25/04/10	
				26/04/10	

GASTOS DE OPERACIÓN	Gastos Reales Período 2009 según Contabilidad	% Criterio de Proyección	Incremento en Monto	Gastos proyectados para año 2010 según Auditoría	Gastos proyectados para año 2010 según presupuesto <i>aprobado</i>	Variación
Salarios	8,786,952	10	976,328	9,763,280	9,763,280	0
Aguinaldo	732,246	10	81,361	813,607	813,607	0
Bono 14	732,246	10	81,361	813,607	813,607	0
Otros Beneficios Empleados	46,301	30	13,890	60,191	46,301	(13,890)
IGSS Patronal	1,113,307	10	123,701	1,237,008	1,237,008	0
Seguro Medico	945,343	30	283,603	1,228,945	945,343	(283,603)
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	91,000	30	39,000	130,000	130,000	0
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	17,500	30	7,500	25,000	25,000	0
Entrenamiento	70,000	30	30,000	100,000	100,000	0
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	1,190,000	30	510,000	1,700,000	1,700,000	0
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	14,000	30	6,000	20,000	20,000	0
Gastos de Auditorías Externas	1,050,000	35	450,000	1,500,000	1,500,000	0
Consultorías Legales y Laborales	21,000	30	9,000	30,000	30,000	0
Gastos de Courier	17,500	30	7,500	25,000	25,000	0
Telecomunicaciones Fijas	105,796	30	45,341	151,138	151,138	0
Telecomunicaciones Moviles (Internet)	266,420	30	114,180	380,601	380,601	0
Mantenimiento de Oficina	35,000	30	15,000	50,000	50,000	0
Consumibles de Oficina	140,000	30	60,000	200,000	200,000	0
Mantenimiento de Vehiculos	4,200	30	1,800	6,000	6,000	0
Electricidad	154,000	30	66,000	220,000	220,000	0
Agua	105,000	30	45,000	150,000	150,000	0
Boletos, Hotel, Viáticos	35,000	30	15,000	50,000	50,000	0
Rentas	2,000,000	30	600,000	2,600,000	2,000,000	(600,000)
Total	17,672,811		3,581,565	21,254,376	20,366,882	(887,493)

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Cedúla:		RE-02 2/2
Comprobación de la aplicación de los criterios de proyección a los gastos reales al 31/12/2009 (Cifras expresadas en Quetzales)		Elaboró:		LC
Primer Trimestre año 2010		Revisó:		AS
				25/04/10
				26/04/10

Referencias

✓ Cotejado con DMG al 31/12/2009.

→ Datos extraídos de presupuesto de gastos operativos aprobado en Acta del Consejo de Administración No. 05-2009 de fecha 15/12/2009, vienen de cédula RA-05.

→ Variaciones van a cédula RE-03

✓ Cálculos efectuados

✓ Operaciones aritméticas verificadas.

Conclusión

Con base en las pruebas efectuadas, se concluye que es necesario mejorar los controles de aplicación de los criterios de proyección, así como la revisión de las obligaciones contractuales vigentes y por vencer, incluyendo el aseguramiento de la retroalimentación e información que se recibe de los distintos departamentos para los gastos que ellos prevean en sus áreas respectivas, ya que se tienen variaciones para la póliza de seguro médico de empleados, y para el arrendamiento del edificio (ver cédula RE-03); por lo que esto repercutirá en la proyección de ingresos en la liquidez y en el resultado del ejercicio.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-03 1/3	
Análisis de variaciones sobre criterios de proyección de gastos Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	27/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

- Variación gastos de representación por (Q.13,890) ←
Se obtuvo retroalimentación del Lic. Rafael Estrada -Contador General-, quien indica, que los gastos de representación reales al 31/12/2009 por un monto de Q 46,301 no tuvieron un incremento según los criterios de proyección indicados, ya que no fue aprobado por el Consejo de Administración.
✓ **Verificado contra acta No. 05-2009 del Consejo de Administración de fecha 15/12/2009**
- Variación póliza anual de seguro médico para empleados por (Q.283,603)
Se obtuvo retroalimentación del Lic. Rafael Estrada -Contador General-, indica que según la retroalimentación que se obtuvo del Departamento de Recursos Humanos la póliza anual del seguro médico para empleados por Q 945,343 no tendría un aumento para el año 2010.

Se verificó el primer pago de seguro realizado en enero 2010 el cual muestra la factura No. 140850 de la Aseguradora "Mi Salud Primero" por un valor de Q 102,412 en concepto de pago de cuota mes de enero 2010 por póliza de seguro médico, lo cual comprueba el aumento indicado no considerado en el presupuesto de gastos.

✓ **Verificado contra contabilidad y libro de bancos ambos en el sistema electrónico de contabilidad**

La Aseguradora confirmó al Departamento de Recursos Humanos, en memorado No. 325-2009 de esa entidad enviado vía fax el 30/11/2009 que la póliza anual en concepto de seguro médico tendría un aumento de

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-03 2/3	
Análisis de variaciones sobre criterios de proyección de gastos Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	27/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

un 30% para el año 2010 en relación a la póliza del año 2009, por lo que su valor ascendería a Q 1,228,945; aumento no considerado en el presupuesto de gastos.

✓ **Verificado contra copia de memorando 325-2009 de Aseguradora “Mi Salud Primero” solicitado por auditoría interna vía correo electrónico.**

El Departamento de Recursos Humanos indica que dicho memorando no fue recibido, por lo que no fue comunicado a gerencia general.

- Variación de gasto en concepto de renta de oficinas (Q.600,000.00) ←
El Lic. Rafael Estrada –Contador General-, indicó que el contrato de arrendamiento venció el 31-12-2009, su renovación fue realizada el 15 de enero de 2010 para los próximos 3 años, la cual estipulo un aumento del 25%.

Se verificó el contrato celebrado el 15 de enero de 2010 entre el Centro de Servicios y el Arrendante Sr. José Carias, donde se estipula la renovación del contrato por los próximos 3 años, el cual estaría venciendo el 31 de diciembre del año 2012, así mismo se verificó la cláusula que indica que el arrendamiento a pagar por los 3 años tendrá un aumento del 25%.

✓ **Verificado contra contrato de arrendamiento**

El Contador General indicó que éste aumento no se contempló en la proyección de los gastos operativos, ya que no revisaron el contrato de arrendamiento vigente al momento de realizar la prespuestación respectiva.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Análisis de variaciones sobre criterios de proyección de gastos Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RE-03 3/3	
	Elaboró:	LC	27/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

El total de gastos reales, no considerados en el presupuesto del año 2010 asciende a Q 783,603

El gasto de arrendamiento real, al final del período, 2008 fue de Q 2,000,000.00, el aumento del 25% representa Q 500,000 anualmente por lo que la cuota mensual es de Q 208,333

- ✓ Pago mensual verificado en factura 401 del Sr. José Carias del 31/01/10 por Q 208,333 en concepto de Arrendamiento de 4 niveles del edificio de negocios ejecutivos "Las Mirlas", ubicado en 14 calle 34-12, Zona 14, correspondiente a enero 2010.

← Vienen de cédula RE-02

Observación:

Es importante mencionar que la administración no cuenta con soportes que evidencie la comunicación de las diferentes áreas para obtener retroalimentación sobre las necesidades o eventos que éstas puedan preveer. Esto provocó que haya eventos que se dejaron de controlar y considerar dentro de éste presupuesto, tales como los descritos anteriormente.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-04 1/2	
Criterios de la administración para proyectar los ingresos 2010 Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	28/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

Criterios de presupuestación

La base para el cálculo de los ingresos son los gastos operativos proyectados, los cuales aumentan en proporción a éstos, es decir, de la base se aumenta un 40% como porcentaje de ganancia esperado sobre los gastos de operación mas la tasa de proyección de los gastos que fue de un 30%, el cual se encuentra distribuido de la siguiente manera: ✓

Aumento de precios	10%
Incremento salarios	10%
Crecimiento de la empresa cliente	5%
Incremento del % de Ganancia esperada	5%

La facturación se calcula con base al número de empleados que trabajan directa e indirectamente para los servicios contables que se le prestan a cada país cliente, la distribución es de la siguiente manera: ✓

Países	Empleados	Empleados Indirectos	Total
Guatemala	25	1.3	26.3
El Salvador	2	1.3	3.3
Honduras	2	1.3	3.3
Nicaragua	2	1.3	3.3
Costa Rica	2	1.3	3.3
Panama	16	1.3	17.3
Colombia	2	1.3	3.3
Perú	2	1.3	3.3
Chile	62	1.3	63.3
Islas de Barbados	2	1.3	3.3
Total	117	13	130

Fuente: Cuadro de distribución de empleados directos e indirectos que intervienen en los servicios que se prestan por país; información proporcionada por Gerencia General.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-04 2/2	
Criterios de la administración para proyectar los ingresos 2010 Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	28/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

Dentro de los empleados indirectos se tienen, el Gerente General y su asistente, cuatro empleados en el departamento de oficial de cumplimiento, cuatro personas en el departamento de recursos humanos, una persona en la sección de IT y planes contingentes, una persona en la sección para mejoras continuas de procesos operativos, y una última, en la sección de seguridad ocupacional, en total trece empleados indirectos.

✓ Verificado contra acta No. 05-2009 de fecha 15/12/2009.

Observación:

Se estableció que no se tiene un manual de procedimientos de análisis y control para el presupuesto de ingresos, que establezca las bases de cálculo y distribución de los ingresos con base a los gastos proyectados.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:		RE-05	
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:		LC	
Gastos mensuales proyectados por la administración para año 2010 (Cifras expresadas en quetzales)		Revisó:		AS	
Primer Trimestre año 2010				30/04/10	

Los gastos proyectados mensualmente son los siguientes:

Mes	Gastos operativos
Enero	1,438,639
Febrero	1,418,639
Marzo	2,413,639
Abril	1,415,639
Mayo	1,413,639
Junio	1,428,639
Julio	2,229,246
Agosto	1,413,639
Septiembre	2,023,639
Octubre	1,413,639
Noviembre	1,413,639
Diciembre	2,334,246
Total	20,356,882

Referencia

← Datos extraídos de presupuesto de Gastos aprobado en Acta del Consejo de Administración No. 05-2009 de fecha 15/12/2009, viene de cédula RA-05.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Cédula:		RE-06
Ingresos proyectados por la administración para año 2010 por cada país cliente (Cifras expresadas en Quetzales)		Elaboró:		LC
Primer Trimestre año 2010		Revisó:		AS
				30/04/10

Los ingresos anuales proyectados sobre los cuales se calculó y reportó la facturación que se hará durante el año 2010 a los países cliente, son los siguientes:

Países Cliente	Ingresos
Guatemala	7,001,202
El Salvador	878,478
Honduras	878,478
Nicaragua	878,478
Costa Rica	878,478
Panamá	4,605,353
Colombia	878,478
Perú	878,478
Chile	16,850,801
Islas de Barbados	878,478
Total	34,606,700

— Datos extraídos de presupuesto de Ingresos aprobado en Acta del Consejo de Administración No. 05-2009 de fecha 15/12/2009, viene de cédula RA-05

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		RE-07 1/2	
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Cédula:	
Comprobación de la aplicación de los criterios de proyección de los ingresos para año 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)		Elaboró:	LC
		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010		30/04/10	

Mes	Gastos operativos mensuales presupuestados *	Empleados	Costo Mensual por Empleado	% de proyección ingresos	Ingreso Mensual por empleado	Ingresos proyectados para año 2010 según Auditoría	Ingresos proyectados para año 2010 según presupuesto aprobado	Variación
Enero	1,438,639	130	11,066	70	18,813	2,445,687	2,445,687	-
Febrero	1,418,639	130	10,913	70	18,551	2,411,686	2,411,686	-
Marzo	2,413,639	130	18,566	70	31,563	4,103,186	4,103,186	-
Abril	1,415,639	130	10,890	70	18,512	2,406,586	2,406,586	-
Mayo	1,413,639	130	10,874	70	18,486	2,403,186	2,403,186	-
Junio	1,428,639	130	10,990	70	18,682	2,428,686	2,428,686	-
Julio	2,229,246	130	17,148	70	29,152	3,789,718	3,789,718	-
Agosto	1,413,639	130	10,874	70	18,486	2,403,186	2,403,186	-
Septiembre	2,023,639	130	15,566	70	26,463	3,440,186	3,440,186	-
Octubre	1,413,639	130	10,874	70	18,486	2,403,186	2,403,186	-
Noviembre	1,413,639	130	10,874	70	18,486	2,403,186	2,403,186	-
Diciembre	2,334,246	130	17,956	70	30,525	3,968,218	3,968,218	-
Total	20,356,882		156,591		266,205	34,606,700	34,606,700	

Gastos Operativos Anuales	20,356,882
Total Empleados	130
Costo por Empleado	156,591

* Considerar que los montos mensuales son la base para cálculo de los ingresos.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-07 2/2
Comprobación de la aplicación de los criterios de proyección de los ingresos para año 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)	Elaboró:	LC
	Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010		30/04/10

Referencias

- ✓ Datos extraídos de presupuesto de gastos operativos aprobado en Acta del Consejo de Administración No. 05-2009 del 15/12/2009, vienen de cédula RA-05
- ✓ Cálculos efectuados
- ✓ Operaciones aritméticas verificadas.

Conclusión

Con base a nuestras pruebas efectuadas, se concluye que los criterios de proyección para los ingresos se encuentran adecuadamente aplicados, pero se considera que es necesario mejorar los controles sobre el aseguramiento de la retroalimentación e información interna y externa que se recibe, lo anterior para traducirlos a eventos que puedan impactar de forma positiva o negativa a los ingresos y gastos, ver Cédula RE-08.

Esto se debe a que se tiene un nuevo país cliente para la operación de manejo y administración de su información financiera, el cual no fue contemplado en el presupuesto de ingresos, aprobados, adicional a esto, se tiene que la base para cálculo no es adecuada ya que se dejó de contemplar gastos ver Cédula RE-03, por lo que esto repercutirá en la proyección de ingresos, ya que los gastos de operación son la base del cálculo de los ingresos y facturación reportada a la empresa cliente que se le hará mensualmente, ambos puntos afectan el resultado del ejercicio y liquidez del Centro.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-08 1/2	
Análisis de variaciones y eventos no considerados en proyección de ingresos para año 2010 Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	30/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

En la cédula RC-02[✓], hay evidencia que se esta facturando a un nuevo país no contemplado dentro del presupuesto de ingresos, del cual se obtuvo la siguiente información: ←

El Lic. Carlos Manuel García –Gerente General-, indicó que en la reunión sobre la presentación de las evaluaciones de las auditorías externas a los controles internos que se tienen en el manejo y administración de la información de la empresa cliente, que sostuvo la administración general anterior en Junio de 2009; la empresa cliente señaló que estaba en negociaciones para establecer sus operaciones en México, así mismo agregó que el flujo de información para su manejo y administración sería como la de El Salvador, sin embargo este punto dentro de la retroalimentación que recibió de la administración anterior no fue indicado. No se obtuvo evidencia del punto indicado o de la agenda con los puntos que trato la administración anterior con el Lic. Carlos García.

Adicionalmente, el Gerente General indica que la empresa cliente realizó un comunicado el 28 de Diciembre de 2009, donde anuncio la apertura de sus operaciones en México y que el Centro de Servicios Compartidos, S.A., sería la entidad que manejaría sus operaciones de manejo y administración de información financiera a partir de esa misma fecha.

Lo anteriormente expuesto no se considero dentro de la proyección de ingresos, porque el Gerente indica que no se realizaron las modificaciones al presupuesto derivado de que ya se había presentado al Consejo de Administración para su aprobación, pero que si realizó la comunicación respectiva. No se obtuvo evidencia de dicha comunicación.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Análisis de variaciones y eventos no considerados en proyección de ingresos para año 2010 Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RE-08 2/2	
	Elaboró:	LC	30/04/10
	Revisó:	AS	30/04/10

Considera que el flujo de información será similar al que se maneja con El Salvador, el cual tienen una facturación proyectada de Q 878,478, entonces a México se le estaría realizando la misma proyección anual de Q 878,478, esto representa un aumento del 3% del total de ingresos que se tienen en conjunto con todos los países cliente donde opera la Empresa subcontratante, por lo que se puede considerar que el crecimiento de ésta empresa impacto de forma positiva en un 3% al Centro de Servicios, S.A.

El Gerente General indica que posiblemente no se tendrán variaciones en los gastos operativos por está nueva operación que tendrá a cargo el Centro, ya que la misma será segregada dentro del personal que actualmente se tiene.

Observación:

Se estableció que existe una débil comunicación externa (Empresa cliente y sus subsidiarias), lo que propicia que haya eventos como el expuesto en ésta cédula que se dejen de considerar en la elaboración del presupuesto de ingresos, así mismo lo anterior da la pauta a la falta de conocimiento del entorno en el que opera la empresa cliente.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Procedimiento para la elaboración del control presupuestal de Ingresos Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RE-09	
	Elaboró:	LC	01/05/10
	Revisó:	AS	01/05/10

El Lic. Rafael Estrada –Contador General-, nos indica que el control presupuestal que lleva a cabo sobre los ingresos y consiste únicamente en realizar una comparación de los ingresos proyectados y lo facturado, indica que estas facturas son enviadas a los diferentes países cliente vía courier, en donde a quien corresponda autoriza la factura respectiva para su pago. Ver cédula RC-02.

En la evaluación del control, interno el Gerente General nos proporciono una copia de los informes de control presupuestal sobre los ingresos que prepara y presenta el Contador General. Ver cédula RC-02

Así mismo, indica que las facturas son canceladas por los diferentes países cliente a más tardar el día 15 de cada mes.

Observación:

Se estableció que no se cuenta con un manual de procedimientos que guíe la elaboración y fuentes de información para la ejecución del control presupuestal de ingresos y gastos.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RE-10 1/4
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Revisión del Control Presupuestal de ingresos Enero-Marzo de 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			

Países	Enero -Proyectado-	Enero -Real Facturado- según Control Presupuestal	Ingresos Facturados según Auditoría Interna	Factura No.	Fecha de Facturación	Variación
Guatemala	494,781	494,781	494,781	950	31/01/2010	-
El Salvador	62,083	62,083	62,083	951	31/01/2010	-
Honduras	62,083	62,083	62,083	952	31/01/2010	-
Nicaragua	62,083	62,083	62,083	953	31/01/2010	-
Costa Rica	62,083	62,083	62,083	954	31/01/2010	-
Panamá	325,464	325,464	325,464	955	31/01/2010	-
Colombia	62,083	62,083	62,083	956	31/01/2010	-
Perú	62,083	62,083	62,083	957	31/01/2010	-
Chile	1,190,861	1,190,861	1,190,861	958	31/01/2010	-
Islas de Barbados	62,083	62,083	62,083	959	31/01/2010	-
México *	0	62,083	62,083	960	31/01/2010	-
Total	2,445,687	2,507,769	2,507,769			-

* México no se encuentra proyectado, ya que no se consideró en la elaboración del presupuesto para el año 2010; sin embargo, la prestación de servicios empezaron en enero 2010, Ver cédula RE-08.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RE-10 2/4
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Revisión del Control Presupuestal de ingresos Enero-Marzo de 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			03/05/10

Países	Febrero -Proyectado-	Febrero -Real Facturado- según Control Presupuestal	Ingresos Facturados según Auditoría Interna	Factura No.	Fecha de Facturación	Variación
Guatemala	487,903	487,903	487,903	961	28/02/2010	-
El Salvador	61,220	61,220	61,220	962	28/02/2010	-
Honduras	61,220	61,220	61,220	963	28/02/2010	-
Nicaragua	61,220	61,220	61,220	964	28/02/2010	-
Costa Rica	61,220	61,220	61,220	965	28/02/2010	-
Panama	320,940	320,940	320,940	966	28/02/2010	-
Colombia	61,220	61,220	61,220	967	28/02/2010	-
Perú	61,220	61,220	61,220	968	28/02/2010	-
Chile	1,174,306	1,174,306	1,174,306	969	28/02/2010	-
Islas de Barbados	61,220	61,220	61,220	970	28/02/2010	-
México *	0	61,220	61,220	971	28/02/2010	-
Total	2,411,686	2,472,906	2,472,906			-

* México no se encuentra proyectado, ya que no se consideró en la elaboración del presupuesto para el año 2010; sin embargo, la prestación de servicios empezaron en enero 2010, Ver cédula RE-08.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Cédula:	RE-10 3/4
Revisión del Control Presupuestal de ingresos Enero-Marzo de 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)		Elaboró:	LC
Primer Trimestre año 2010		Revisó:	AS

Paises	Marzo -Proyectado-	Marzo -Real Facturado- según Control Presupuestal	Ingresos Facturados según Auditoría Interna	Factura No.	Fecha de Facturación	Variación
Guatemala	830,106	830,106	830,106	972	31/03/2010	-
El Salvador	104,158	104,158	104,158	973	31/03/2010	-
Honduras	104,158	104,158	104,158	974	31/03/2010	-
Nicaragua	104,158	104,158	104,158	975	31/03/2010	-
Costa Rica	104,158	104,158	104,158	976	31/03/2010	-
Panamá	546,039	546,039	546,039	977	31/03/2010	-
Colombia	104,158	104,158	104,158	978	31/03/2010	-
Perú	104,158	104,158	104,158	979	31/03/2010	-
Chile	1,997,936	1,997,936	1,997,936	980	31/03/2010	-
Islas de Barbados	104,158	104,158	104,158	981	31/03/2010	-
México *	0	104,158	104,158	982	31/03/2010	-
Total	4,103,186	4,207,344				-

* México no se encuentra proyectado, ya que no se consideró en la elaboración del presupuesto para el año 2010; sin embargo, la prestación de servicios empezaron en enero 2010, Ver cédula RE-08.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-10 4/4
Revisión del Control Presupuestal de ingresos Enero-Marzo de 2010 (Cifras expresadas en Quetzales)	Elaboró:	LC
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS

Referencias

- Datos extraídos del control presupuestal de ingresos, viene de cédula RC-02
 - ✓ Datos extraídos y verificados contra DMG
 - > Datos van a cédula RE-11
 - ✳ Facturas verificadas físicamente
 - ✓ Cálculos verificados
- Notas de crédito verificadas, se tiene que la última nota de crédito emitida fue la No. 59 de 30-11-2009, y la primer forma disponible a utilizar al 31/03/2010 es la No. 60.

Conclusión

De acuerdo a nuestra revisión realizada, se afirma que el control del presupuesto de ingresos es razonablemente adecuado, ya que se tiene el control sobre la facturación de acuerdo al plan de ingresos proyectado, sin embargo es necesario mejorarlo debido a que el mismo no muestra una verificación si lo facturado realmente fue cobrado o recibido ver Cédula RE-11, lo que puede impactar en la liquidez de la Entidad.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:		RE-11 1/4
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:		LC
Revisión y comprobación del Control Presupuestal de ingresos mensual versus estado de cuenta bancario (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:		AS
Primer Trimestre año 2010				05/05/10

Países	Ingresos Facturados según Auditoría Interna -Enero-	Factura No.	Estado de Cuenta Banco "El Amigo" al 28/02/2010	Fecha de recepción de pago	Variación en recepción de pago por facturación de Enero 10	Pago de Facturas anteriores	Variación %
Guatemala	494,781	950	494,781	15/02/2010	0	- A	
El Salvador	62,083	951	62,083	20/02/2010	0	-	
Honduras	62,083	952	62,083	16/02/2010	0	-	
Nicaragua	62,083	953	62,083	16/02/2010	0	-	
Costa Rica	62,083	954	62,083	16/02/2010	0	-	
Panamá	325,464	955	200,000	25/02/2010	(125,464)	-	-39%
Colombia	62,083	956	62,083	16/02/2010	0	-	
Perú	62,083	957	0		(62,083)	-	-100%
Chile	1,190,861	958	800,000	26/02/2010	(390,861)	-	(0.33)
Islas de Barbados	62,083	959	0		(62,083)	-	-100%
México	62,083	960	0		(62,083)	-	-100%
Total	2,507,769		1,805,195		(702,574)		

La explicación de las variaciones se encuentra en cédula RE-12

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:		RE-11 2/4
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:		LC
Revisión y comprobación del Control Presupuestal de ingresos mensual versus estado de cuenta bancario (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:		AS
Primer Trimestre año 2010				

Países	Ingresos Facturados según Auditoría Interna	Factura No.	Estado de Cuenta Banco "El Amigo" al 31/03/2010	Fecha de recepción de pago	Variación en recepción de pago por facturación de Febrero	Pago de Facturas anteriores	Variación %
Guatemala	487,903	961	487,903 ✓	15/03/2010	0	A	-
El Salvador	61,220	962	61,220	15/03/2010	0		-
Honduras	61,220	963	61,220	15/03/2010	0		-
Nicaragua	61,220	964	61,220	15/03/2010	0		-
Costa Rica	61,220	965	61,220	15/03/2010	0		-
Panamá	320,940	966	446,404	15/03/2010	0	125,464	-
Colombia	61,220	967	61,220	15/03/2010	0		-
Perú	61,220	968	0		(61,220)		-100%
Chile	1,174,306	969	1,190,861	15/03/2010	(374,306)	390,861	-32%
Islas de Barbados	61,220	970	0		(61,220)		-100%
México	61,220	971	0		(61,220)		-100%
Total	2,472,906		2,431,267		(57,965)	516,326	

La explicación de las variaciones se encuentra en cédula RE-12

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula: RE-11 3/4	
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró: LC	
Revisión y comprobación del Control Presupuestal de ingresos mensual versus estado de cuenta bancario (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó: AS	
Primer Trimestre año 2010		05/05/10	

Países	Ingresos Facturados según Auditoría Interna	Factura No.	Estado de Cuenta Banco "El Amigo" al 30/04/2010	Fecha de recepción de pago	Variación en recepción de pago por facturación de Marzo 10	Pago de Facturas anteriores	Variación %
Guatemala	830,106	972	830,106	15/04/2010	0	A	
El Salvador	104,158	973	104,158	15/04/2010	0		
Honduras	104,158	974	104,158	15/04/2010	0		
Nicaragua	104,158	975	104,158	15/04/2010	0		
Costa Rica	104,158	976	104,158	15/04/2010	0		
Panamá	546,039	977	546,039	15/04/2010	(0)		
Colombia	104,158	978	104,158	15/04/2010	0		
Perú	104,158	979	0		(104,158)		-100%
Chile	1,997,936	980	1,374,306	26/04/2010	(997,936)	374,306	-50%
Islas de Barbados	104,158	981	0		(104,158)		-100%
México	104,158	982	0		(104,158)		-100%
Total	4,207,344		3,271,240		(1,310,410)	374,306	

La explicación de las variaciones se encuentra en cédula RE-12

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-11 4/4
Revisión y comprobación del Control Presupuestal de ingresos mensual versus estado de cuenta bancario (Cifras expresadas en Quetzales)	Elaboró:	LC
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS

Referencias

- ← Datos vienen de cédula RE-10
- ↘ Datos extraídos del estado de cuenta del Banco "El Amigo" S.A.
- Datos van a cédula RE-12
- ↯ Verificado contra registros en DMG
- A Verificado contra cuentas por cobrar
- Va a cédula RE-12

Conclusión:

En base a nuestra revisión realizada, se concluye que no existe un control presupuestal sobre los ingresos realmente cobrados y/o pagados por los países cliente, ya que se tiene que de la facturación realizada de Enero a marzo 2010 se tienen pendientes de cobro Q 1, 680,319, ver Cédula RE-12 2/2 lo cual representa un 18% del total de la facturación al 31/03/2010, lo anterior puede representar cuentas no recuperables e impactar en la liquidez y resultado del ejercicio.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-12 1/2	
Análisis de las variaciones control presupuestal versus estado de cuenta bancario Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	05/04/10
	Revisó:	AS	05/04/10

- **Variaciones en ingresos realmente recibidos sobre facturación de “Enero 2010”** ←

Según la facturación que se realizó por los servicios prestados durante enero asciende a Q 2, 507,769; sin embargo, según estado de cuenta bancario al 28/02/2010, lo realmente cobrado y/o pagado por los países cliente respectivos fue de Q 1, 805,195, por lo que para este mes quedó pendiente por cobrar Q 702,574.

- **Variaciones en ingresos realmente recibidos sobre facturación de “Febrero 2010”** ←

Según la facturación que se realizó por los servicios prestados durante febrero asciende a Q 2, 472,906; sin embargo según estado de cuenta bancario al 31/03/2010 lo realmente cobrado y/o pagado por los países, cliente respectivos fue de Q 1, 914,991, por lo que para este mes quedo pendiente por cobrar Q 557,965.

- **Variaciones en ingresos realmente recibidos sobre facturación de “Marzo 2010”** ←

Según la facturación que se realizó por los servicios prestados durante marzo asciende a Q 4, 207,344; sin embargo, según estado de cuenta bancario al 30/04/2010 lo realmente cobrado y/o pagado por los países cliente respectivos, fue de Q 2, 896,935, por lo que para este mes quedó pendiente por cobrar Q 1, 310,410.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-12 2/2	
Análisis de las variaciones control presupuestal versus estado de cuenta bancario Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	05/04/10
	Revisó:	AS	05/04/10

Integración de variaciones ←

Enero

<u>País</u>	<u>Factura</u>	<u>Monto pendiente</u>	<u>Estatus al 30/04/10</u>
Panamá	955	Q 125,464	Cobrado
Perú	957	Q 62,083	Pendiente
Chile	958	Q 390,861	Cobrado
Islas Barbados	959	Q 62,083	Pendiente
México	960	<u>Q 62,083</u>	Pendiente
Total		Q 702,574	

Febrero

Perú	968	Q 61,220	Pendiente
Chile	958	Q 374,306	Cobrado
Islas Barbados	970	Q 61,220	Pendiente
México	971	<u>Q 61,220</u>	Pendiente
Total		Q 857,965	

Marzo

Perú	979	Q 104,158	Pendiente
Chile	958	Q 997,936	Pendiente
Islas Barbados	970	Q 104,158	Pendiente
México	971	<u>Q 104,158</u>	Pendiente
Total		Q 1, 310,410	
Total Pendiente al 31/04/2010		Q 1, 680,319	

← Variaciones vienen de cédula RE-11

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal Procedimiento para la elaboración del control presupuestal de gastos Primer Trimestre año 2010	Cédula:	RE-13	
	Elaboró:	LC	07/05/10
	Revisó:	AS	10/05/10

El Lic. Rafael Estrada –Contador General- indica que el control presupuestal de gastos que prepara consiste en una comparación de los gastos considerados de acuerdo al plan contra los gastos ejecutados y registrados en la contabilidad, este informe lo proporciona de forma mensual a Gerencia General para su análisis y toma de decisiones.

Así mismo, indica que todos los gastos deben ser autorizados por el Gerente General.

Adicional manifiesta que este control únicamente es elaborado para observar los diferentes movimientos, pero que no se realizan revisiones periódicas para evaluar si hay áreas de oportunidad, es decir, una revisión para evaluar si hay gastos innecesarios o gastos que realmente al ambiente de operación son necesarios o no.

En la evaluación del control interno, el Gerente General nos proporcionó una copia de los informes de control presupuestal sobre los gastos que prepara y presenta el Contador General, ver cédula RC-02.

Observación:

Se estableció que no se cuenta con un manual de procedimientos que guíe la elaboración y fuentes de información para la elaboración del control presupuestal de ingresos y gastos.

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RE-14 1/4
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Revisión del Control Presupuestal de gastos (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			10/05/10

Gastos	Informe Control Presupuestal de Gastos según contabilidad			Auditoría Interna		
	Enero		Variación	Gastos Reales según Auditoría Interna	Variaciones presupuesto vrs real según Auditoría Interna	% Variación
	Presupuesto	Real				
Salarios	813,607	813,607	0	813,607	0	
Aguinaldo	0	0	0	0	0	
Bono 14	0	0	0	0	0	
Otros Beneficios Empleados	3,858	3,858	0	3,858	0	
IGSS Patronal	103,084	103,084	(0)	103,084	0	
Seguro Médico	78,779	102,412	23,634	102,412	23,634	30%
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	1,667	1,200	(467)	1,200	(467)	-28%
Gastos Misceláneos Empleados (TAX)	2,083	1,400	(683)	1,400	(683)	-33%
Entrenamiento	4,167	4,167	0	4,167	0	
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	141,667	141,667	0	146,667	5,000	4%
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	15,000	10,000	(5,000)	10,000	(5,000)	-33%
Gastos de Auditorías Externas	0	0	0	0	0	
Consultorías Legales y Laborales	10,000	10,000	0	10,000	0	
Gastos de Courier	2,083	800	(1,283)	800	(1,283)	-62%
Telecomunicaciones Fijas	12,595	12,595	0	12,595	0	
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	31,717	31,717	0	31,717	0	
Mantenimiento de Oficina	4,167	4,167	0	4,167	0	
Consumibles de Oficina	16,667	18,000	1,333	18,000	1,333	8%
Mantenimiento de Vehículos	0	0	0	0	0	
Electricidad	18,333	18,333	0	18,333	0	
Agua	12,500	12,500	0	12,500	0	
Boletos, Hotel, Viáticos	0	0	0	0	0	
Rentas	166,667	208,333	41,667	208,333	41,667	25%
Entrenamiento Legislación Fiscal de México				55,000	55,000	100%
Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México				30,000	30,000	100%
Total	1,438,639	1,497,839	59,200	1,607,839	169,200	

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RE-14 2/4
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Revisión del Control Presupuestal de gastos (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			10/05/10

Gastos	Informe Control Presupuestal de Gastos según contabilidad				Auditoría Interna	
	Febrero		Variación		Gastos Reales Según Auditoría Interna	% Variación
	Presupuesto	Real	Valores	%		
Salarios	813,607	813,607	0	0%	813,607	0
Aguinaldo	0	0	0	0%	0	0
Bono 14	0	0	0	0%	0	0
Otros Beneficios Empleados	3,858	3,858	0	0%	3,858	0
IGSS Patronal	103,084	103,084	(0)	0%	103,084	(0)
Seguro Mexico	78,779	102,412	23,634	30%	102,412	23,634
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	1,667	800	(867)	-52%	800	(867)
Gastos Misceláneos Empleados (TAX)	2,083	1,000	(1,083)	-52%	1,000	(1,083)
Entrenamiento	4,167	4,167	0	0%	4,167	0
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	141,667	141,667	0	0%	146,667	5,000
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	5,000	5,000	0	0%	5,000	0
Gastos de Auditorías Externas	0	0	0	0%	0	0
Consultorías Legales y Laborales	0	0	0	0%	0	0
Gastos de Courier	2,083	1,200	(883)	-42%	1,200	(883)
Telecomunicaciones Fijas	12,595	12,595	0	0%	12,595	0
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	31,717	31,717	0	0%	31,717	0
Mantenimiento de Oficina	4,167	4,167	0	0%	4,167	0
Consumibles de Oficina	16,667	8,000	(8,667)	-52%	8,000	(8,667)
Mantenimiento de Vehículos	0	0	0	0%	0	0
Electricidad	18,333	18,333	0	0%	18,333	0
Agua	12,500	12,500	0	0%	12,500	0
Boletos, Hotel, Viáticos	0	0	0	0%	0	0
Rentas	166,667	208,333	41,667	25%	208,333	41,667
Entrenamiento Legislación Fiscal de México						
Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México						
Total	✓ 1,418,639	✓ 1,472,439	✓ 53,800		✓ 1,477,439	✓ 58,800

Centro de Servicios Compartidos, S.A.
 Auditoría del proceso de Control Presupuestal
 Revisión del Control Presupuestal de gastos
 (Cifras expresadas en Quetzales)
 Primer Trimestre año 2010

Cédula: RE-14 3/4
 Elaboró: LC 09/05/10
 Revisó: AS 10/05/10

Gastos	Informe Control Presupuestal de Gastos según contabilidad			Auditoría Interna		
	Marzo		Variación	Gastos Reales Según Auditoría Interna	Variaciones presupuesto vrs real según Auditoría Interna	% Variación
	Presupuesto	Real				
Salarios	813,607	813,607	0	813,607	0	0%
Aguinaldo	0	0	0	0	0	0%
Bono 14	0	0	0	0	0	0%
Otros Beneficios Empleados	3,858	3,858	0	3,858	0	0%
IGSS Patronal	103,084	103,084	(0)	103,084	(0)	0%
Seguro Medico	78,779	102,412	23,634	102,412	23,634	30%
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	31,667	25,000	(6,667)	25,000	(6,667)	-21%
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	2,083	1,000	(1,083)	1,000	(1,083)	-52%
Entrenamiento	39,167	44,167	5,000	44,167	5,000	13%
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	141,667	141,667	0	148,667	5,000	4%
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	0	0	0	0	0	0%
Gastos de Auditorías Externas	900,000	1,100,000	200,000	1,100,000	200,000	22%
Consultorías Legales y Laborales	10,000	0	(10,000)	0	(10,000)	-100%
Gastos de Courier	2,083	800	(1,283)	800	(1,283)	-62%
Telecomunicaciones Fijas	12,595	12,595	0	12,595	0	0%
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	31,717	31,717	0	31,717	0	0%
Mantenimiento de Oficina	4,167	4,167	0	4,167	0	0%
Consumibles de Oficina	16,667	12,000	(4,667)	12,000	(4,667)	-28%
Mantenimiento de Vehículos	0	0	0	0	0	0%
Electricidad	18,333	18,333	0	18,333	(0)	0%
Agua	12,500	12,500	0	12,500	0	0%
Boletos, Hotel, Viáticos	25,000	22,000	(3,000)	22,000	(3,000)	-12%
Rentas	166,667	208,333	41,667	208,333	41,667	25%
Entrenamiento Legislación Fiscal de México				0	0	0%
Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México				0	0	0%
Total	2,413,639	2,657,239	243,600	2,662,239	248,600	0%

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-14 4/4
Revisión del Control Presupuestal de gastos (Cifras expresadas en Quetzales)	Elaboró:	LC
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS

Referencias

- ← Datos extraídos de Informe de Control Presupuestal proporcionado por Gerencia General, vienen de cédula RC-02.
- ↘ Datos extraídos y verificados contra DMG
 - Variaciones van a cédula RE-15
 - ✕ Gastos cotejados contra facturas, todas muestran la firma de autorización de Gerencia General
 - ✕ Cálculos verificados
 - ✓ Sumas verificadas
 - ✕ Total va a cédula RE-16

La explicación de las variaciones se encuentra en cédula RE-15

Conclusión

De acuerdo a nuestra revisión realizada, se concluye que el control del presupuesto de gastos es adecuado, ya que se tiene el control sobre los gastos de acuerdo al plan; sin embargo es necesario mejorarlo debido a que el mismo no reporta gastos reales ejecutados en los meses de enero y febrero de 2010.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-15 1/3	
Análisis de las variaciones del control presupuestal de gastos Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	10/05/10
	Revisó:	AS	10/05/10

- **Variación en control presupuestal de gastos “Enero 2010”**

- **Seguro Médico y Renta** ←

Se tiene un aumento real de Q 23,634, mensualmente en el pago de seguro médico, ver cédula RE-14; así mismo, se tiene un aumento mensual de Q 41,666, ambos casos expuestos en la cédula de trabajo indicada. Esto se debe a que no fue aplicado el criterio de proyección de gastos.

- **Gastos IT mantenimiento de equipos, sistemas y licencias** ←

Para los gastos indicados, se tuvo un aumento mensual de Q 5,000, un total anual de Q 60,000, que se debe al aumento del costo de las licencias por el uso del sistema ya que al mismo fueron integradas las operaciones de México, lo cual es un efecto por no considerar, en la proyección de gastos, la potencial apertura de servicios para el país mencionado. **Es importante señalar que el informe de control presupuestal presentado no contempla este aumento.**

- **Gastos por boletos aéreos, hospedaje y viáticos** ←

Se tuvo un gasto por Q 20,000, el motivo fue el viaje del Jefe del departamento de impuestos a México, para una capacitación por parte del país cliente para el cálculo de los impuestos a que éste esta sujeto. Este gasto es efecto de la migración de estas operaciones hacia el centro de servicios. Es importante mencionar que para éste mes no se tenía contemplado dentro del plan. **Así mismo, se trae a colación que el control presupuestal presentado no lo muestra.**

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-15 2/3	
Análisis de las variaciones del control presupuestal de gastos Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	10/05/10
	Revisó:	AS	10/05/10

Entrenamiento sobre legislación fiscal de México ←

Se tuvo este gasto por entrenamiento no contemplado dentro del plan, por un monto de Q 55,000. Este entrenamiento es para capacitar al personal del departamento de impuestos sobre la legislación tributaria de México. **Es importante mencionar que este gasto no se refleja dentro del informe de control presupuestal.**

Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México ←

Los gastos para la apertura de la contabilidad por las operaciones de México, que incluye la preparación de la nomenclatura contable y migración de saldos, ascendieron a la cantidad de Q 30,000. **Este gasto no se muestra en el informe de control presupuestal.**

- **Variación en control presupuestal de gastos “Febrero 2010”**

El control presupuestal para éste mes contempla las variaciones sobre el seguro médico, renta ya expuestos; no obstante no refleja el aumento de los gastos de IT; no se observaron gastos adicionales y gastos no contemplados dentro del informe de control presupuestal de gastos.

- **Variación en control presupuestal de gastos “Marzo 2010”** ←

El control presupuestal para éste mes contempla las variaciones sobre el seguro médico, renta ya expuestos; pero nuevamente no muestra el aumento los gastos de IT; no se observaron gastos adicionales y gastos no contemplados dentro del informe de control presupuestal de gastos; sin embargo; si se tiene las siguientes variaciones:

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-15 3/3	
Análisis de las variaciones del control presupuestal de gastos Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	10/05/10
	Revisó:	AS	10/05/10

Gastos de entrenamiento ←

La variación se debe a que el entrenamiento contemplado dentro del plan para marzo y ejecutado tuvo un aumento Q 5,000, de acuerdo a lo cotizado por el departamento de recursos humanos.

Gastos por auditorías externas ←

Se tuvo un aumento de Q 200,000, dentro de éste gasto, ya que son los honorarios cobrados por la firma respectiva para adherir dentro de su alcance y revisión las operaciones de México y mantener una evaluación de los controles internos que se tienen de forma permanente, para brindar una seguridad a la empresa cliente sobre la información financiera de las operaciones de sus subsidiarias que el Centro de servicios maneja y administra,

← Variaciones vienen de cédula RE-14

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RE-16 1/7
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Revisión y análisis de los gastos ejecutados (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			

Ene-10						
Gastos	Monto	Proveedor	Factura y/o Recibo No.	Fecha de Emisión	Fecha de DMG	
Salarios	813,607	Nómina Centro de Servicios	01-2010	25/01/2010	25/01/2010	
Aguinaldo	0					
Bono 14	0					
Otros Beneficios Empleados	3,858	Nómina Centro de Servicios	01-2010	25/01/2010	25/01/2010	
IGSS Patronal	103,084	Instituto de seguridad social	RC - 452528	31/01/2010	31/01/2010	
Seguro Medico	102,412	Aseguradora "Mi Salud Primero"	140850	25/01/2010	25/01/2010	
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	1,200	Pollo Campero, Macdonalds, Pizza Dominos	25555-40852-37899	29/01/2010	29/01/2010	
Gastos Misceláneos Empleados (TAX)	1,400	Servicios de Taxi Feliz	457	29/01/2010	31/01/2010	
Entrenamiento	4,167	Escuela Academica de Inglés	3009	25/01/2010	25/01/2010	
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	146,667	System Electronic, Software Happy	1009	25/01/2010	25/01/2010	
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	10,000	Empresa de Estudios de Mercado Laboral	420	25/01/2010	25/01/2010	
Gastos de Auditorías Externas	0					
Consultorias Legales y Laborales	10,000	Asesores y Consultores Legales	485	28/01/2010	28/01/2010	
Gastos de Courier	800	Express UPC	104049	02/01/2010	02/01/2010	
Telecomunicaciones Fijas	12,595	Telgua, S.A.	140052525	28/01/2010	31/01/2010	
Telecomunicaciones Moviles (Internet)	31,717	Claro, S.A.	18004252	28/01/2010	31/01/2010	
Mantenimiento de Oficina	4,167	Oficinas Limpias, S.A.	1002	20/01/2010	22/01/2010	
Consumibles de Oficina	18,000	Librería Iivoli	18939	10/01/2010	15/01/2010	
Mantenimiento de Vehículos	0					
Electricidad	18,333	Empresa Eléctrica de Guatemala	BX-4258565	28/01/2010	31/01/2010	
Agua	12,500	Empagua	72528	28/01/2010	31/01/2010	
Boletos, Hotel, Viáticos	20,000	Agencia de Viajes " United Aviation"	8009	10/01/2010	25/01/2010	
Rentas	208,333	Jose Carías "Edificio Las Miras"	401	31/01/2010	31/01/2010	
Entrenamiento Legislación Fiscal de México	55,000	Pricessin Copers Asociation, S.A.	7229	31/01/2010	31/01/2010	
Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México	30,000	System Electronic, Software Happy	1005	10/01/2010	15/01/2010	
Total	1,607,639					

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:		RE-16 2/7
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:		LC
Revisión y análisis de los gastos ejecutados (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:		AS
Primer Trimestre año 2010				11/05/10

Feb-10					
Gastos	Monto	Proveedor	Factura y/o Recibo No.	Fecha de Emisión	Fecha de DMG
Salarios	813,607	Nomina Centro de Servicios	02-2010	25/02/10	25/02/10
Aguinaldo	0				
Bono 14	0				
Otros Beneficios Empleados	3,858	Nomina Centro de Servicios	02-2010	25/02/10	25/02/10
IGSS Patronal	103,084	Instituto de seguridad social	RC-48325	27/02/10	27/02/10
Seguro Médico	102,412	Aseguradora "Mi Salud Primero"	141002	25/02/10	25/02/10
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	800	Pollo Campero, Macdonalds, Pizza Dominos	4444-50002-489563	26/02/10	26/02/10
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	1,000	Servicios de Taxi Feliz	525	26/02/10	26/02/10
Entrenamiento	4,167	Escuela Academica de Inglés	3110	25/02/10	25/02/10
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	146,667	System Electronic, Software Happy	1339	25/02/10	25/02/10
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	5,000	Empresa de Estudios del Mercado Laboral	425	26/02/10	26/02/10
Gastos de Auditorías Externas	0				
Consultorías Legales y Laborales	0				
Gastos de Courier	1,200	Express UPC	105020	03/02/10	03/02/10
Telecomunicaciones Fijas	12,595	Telgua, S.A.	14013233	28/02/10	28/02/10
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	31,717	Claro, S.A.	18102525	28/02/10	28/02/10
Mantenimiento de Oficina	4,167	Oficinas Limpias, S.A.	1005	20/02/10	20/02/10
Consumibles de Oficina	8,000	Librería Tivoli	20852	05/02/10	05/02/10
Mantenimiento de Vehículos	0				
Electricidad	18,333	Empresa Eléctrica de Guatemala	BX-4289686	28/02/10	28/02/10
Agua	12,500	Empagua	82220	28/02/10	28/02/10
Boletos, Hotel, Viáticos	0				
Rentas	208,333	Jose Canas "Edificio Las Mirias"	410	28/02/10	28/02/10
Entrenamiento Legislación Fiscal de México	0				
Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México	0				
Total	1,477,439				

Centro de Servicios Compartidos, S.A.		Cédula:	RE-16 3/7
Auditoría del proceso de Control Presupuestal		Elaboró:	LC
Revisión y análisis de los gastos ejecutados (Cifras expresadas en Quetzales)		Revisó:	AS
Primer Trimestre año 2010			

Gastos	Monto	Proveedor	Factura y/o Recibo No.	Fecha de Emisión	Fecha de DMG	Mar-10	
						✓	✓
Salarios	813,607	Nómina Centro de Servicios	03-2010	25/03/2010	25/03/2010	✓	✓
Aguinaldo	0						
Bono 14	0						
Otros Beneficios Empleados	3,858	Nómina Centro de Servicios	03-2010	25/03/2010	25/03/2010		
IGSS Patronal	103,084	Instituto de seguridad social	RC-51002	27/03/2010	31/03/2010		
Seguro Medico	102,412	Aseguradora "Mi Salud Primero"	142200	25/02/2010	31/03/2010		
Gastos Misceláneos Empleados (Comidas, Eventos)	25,000	Pollo Campero, Macdonalds, Pizza Dominos	45000-55232-825000	31/03/2010	31/03/2010		
Gastos Misceláneos Empleados (TAXI)	1,000	Servicios de Taxi Feliz	622	31/03/2010	31/03/2010		
Entrenamiento	44,167	Escuela Academica de Inglés-Leadership S.A.	3150-420	25/03/2010	31/03/2010		
Gastos IT Mantenimiento de equipo, Sistemas y Licencias	146,667	System Electronic, Software Happy	1529	25/03/2010	31/03/2010		
Gastos de Recursos Humanos y Reclutamiento	0						
Gastos de Auditorías Externas	1,100,000	Ernest and Young	4258	25/03/2010	31/03/2010		
Consultorías Legales y Laborales	0						
Gastos de Courier	800	Express UPC	110200	03/03/2010	31/03/2010		
Telecomunicaciones Fijas	12,595	Teigua, S.A.	1412536	31/03/2010	31/03/2010		
Telecomunicaciones Móviles (Internet)	31,717	Claro, S.A.	1822523	31/03/2010	31/03/2010		
Mantenimiento de Oficina	4,167	Oficinas Limpias, S.A.	1115	20/03/2010	31/03/2010		
Consumibles de Oficina	12,000	Librería Tivoli	21252	05/03/2010	31/03/2010		
Mantenimiento de Vehículos	0						
Electricidad	18,333	Empresa Eléctrica de Guatemala	BX-432535	31/03/2010	31/03/2010		
Agua	12,500	Empagua	85325	31/03/2010	31/03/2010		
Boletos, Hotel, Viáticos	22,000	Agencia de Viajes " United Aviation"	9525	29/03/2010	31/03/2010		
Rentas	208,333	Jose Caritas "Edificio Las Mirias"	422	31/03/2010	31/03/2010		
Entrenamiento Legislación Fiscal de México	0						
Gastos por preparación de sistema electrónico contable para operaciones de México	0						
Total	2,662,239						

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-16 4/7
Revisión y análisis de los gastos ejecutados (Cifras expresadas en Quetzales)	Elaboró:	LC
Primer Trimestre año 2010	Revisó:	AS

Referencias

- Ⓜ Gastos cotejados contra facturas, todas muestran la firma de autorización de Gerencia General.
- Ⓜ Datos extraídos y verificados contra DMG y Sistema electrónico contable.
- Ⓜ Totales vienen de cédula RE-14.

Conclusión

De acuerdo a la revisión realizada, se concluye que el control del presupuesto de gastos no refleja un revisión de áreas de oportunidad para optimizar el uso de los recursos disponibles, ya que se tienen gastos de informática no necesarios que representan un aumento de los gastos por Q 357,588, ver cédula RE-16 6/7 y 7/7.

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-16 5/7	
Revisión y análisis de los gastos ejecutados de Enero a Marzo Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	11/05/10
	Revisó:	AS	11/05/10

Se realizó la revisión de los gastos ejecutados y se observó que dentro de los gastos de IT se muestran las siguientes facturas pagadas y emitidas por la empresa "System Electronic, Software Happy". Éstas son la No. 1009 de 25/01/09, No. 1339 de 25/02/2010 y la No. 1529 del 25/03/2010, por los siguientes valores:

-Mantenimiento de scanners computadoras, impresoras y faxes.	Q 28,333
-Mantenimiento de sistemas incluyendo servidores	Q 33,333
-Licencias de Sistema electrónico contable	Q 55,000
-Licencias otros programas	<u>Q 30,000</u>
Total	<u>Q 146,666</u>

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-16 6/7	
Revisión y análisis de los gastos ejecutados de Enero a Marzo Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	11/05/10
	Revisó:	AS	11/05/10

El Ing. Mario Mazariegos –Jefe de Sección de IT y planes contingentes-, indica que el cargo de Licencias de otros programas corresponde al pago de un software que se utiliza para la diagramación de procesos instalado en todas las computadoras que se utilizan en el Centro. Así mismo, indica que se tienen dos servidores uno de ellos es contingente, como parte del plan por riesgos informáticos, el cual entra en funcionamiento al momento que el servidor principal sea afectado o su capacidad llegue al límite.

El Ing. Mario Mazariegos indica que el servidor contingente no ha sido utilizado, ya que para ello se tiene el servicio de mantenimiento de sistemas y copias de seguridad que realiza la empresa “System Electronic, Software Happy”; estima que al no existir este servidor contingente las operaciones se verían interrumpidas al menos por tres horas.

Se consulto a Gerencia General si el programa de diagramación de procesos era necesario en la operación de todos los departamentos, he indicó que éste programa fue adquirido para uso exclusivo del Departamento de Mejoras Contínuas, ya que es el encargado de evaluar los procesos operativos que se tienen para buscar mejoras en ellos para simplificarlos y así obtener eficiencia en la respuesta a los diferentes países cliente, por lo que es necesario para ellos estar diagramándolos.

Así mismo indica que el servidor contingente si es necesario ya que es parte de la seguridad que se brinda a la empresa cliente para que sus operaciones no se vean interrumpidas, ya que el Centro ve un riesgo el no tener sistema y con esto

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cédula:	RE-16 7/7	
Revisión y análisis de los gastos ejecutados de Enero a Marzo Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	11/05/10
	Revisó:	AS	11/05/10

incumplir en el pago de obligaciones, tales como pago de impuestos, generar informes, etc.

De acuerdo a la afirmación de Gerencia General sobre el programa de diagramación que únicamente utiliza un departamento, se tendría que no es necesario el pago de esta licencia para todas las computadoras en uso, representa un gasto anual presupuestado y real de Q 360,000, el costo mensual de las licencias es de Q 30,000 y el costo por cada una de ellas es de Q 231; éste programa se tiene instalado en 130 computadoras. Se tiene un gasto mensual de licencias no necesario de Q 29,799; que representan Q 357,588, anuales.

4.3.6 Comunicación de resultados

Las NEPAI, en su sección de Normas sobre Desempeño, indica que el Auditor Interno debe comunicar los resultados del trabajo oportunamente; las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes y las recomendaciones.

Lo anterior, lo comunica por medio de un informe de auditoría, cuya definición es, el reporte elaborado por el auditor interno como culminación de cada una de las revisiones llevadas a cabo dentro de la empresa, con el objeto de informar al Consejo de Administración, Presidencia, Gerencia, etc., con respecto a los resultados del trabajo efectuado.

Existen varios tipos de informes, los cuales según se menciona en el capítulo II, pueden ser regulares, específicos o anuales; pero para la evaluación realizada se presenta el informe especial, los cuales son informes sobre evaluaciones y/o intervenciones especiales que, por lo regular, solicita la gerencia y que las mismas no se encuentran contempladas dentro de las evaluaciones programadas, tal es el caso para esta investigación, el cual fue una gestión especial solicitada por el Consejo de Administración, es importante mencionar que el contenido inicial de los informes mencionados es muy similar, pero varía en el aspecto del trabajo y alcance realizado y menciona que se trata de un informe especial o específico, según se presenten las circunstancias.

En tal sentido, se presenta el informe sobre la evaluación al control presupuestal correspondiente al primer trimestre de 2010 de la empresa Centro de Servicios Compartidos, S.A.

INFORME ESPECIAL DE AUDITORÍA INTERNA

No. 02-2010

Guatemala, 21 de mayo de 2010

Al

Consejo de Administración

Centro de Servicios Compartidos, S.A.

Ciudad, Guatemala

Señores miembros del Consejo:

De acuerdo a la asignación especial de auditoría interna, se concluye con la revisión del presupuesto de ingresos y gastos así como su control presupuestal correspondiente. La revisión cubrió del 1 de enero al 31 de marzo de 2010. La revisión fue realizada por el Lic. José Luis Pérez Montoya y los señores Armando Solís y Luis Contreras durante el período del 6 de abril al 19 de mayo de 2010.

El trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América y limitada a la revisión del proceso de control presupuestal de ingresos y gastos operativos, así mismo, se realizó una revisión de las bases presupuestarias que Gerencia General utilizó para proyectar éstos rubros para el año 2010.

El proceso de proyección de los ingresos y gastos es elaborado por Gerencia General con apoyo del Contador General.

La información proyectada por los rubros mencionados en el párrafo anterior es medida a través del control presupuestal de ingresos y gastos, que es elaborado por el Contador General de la empresa y revisado por Gerencia General de forma mensual.

Las proyecciones sobre sus ingresos y gastos, es un punto importante dentro de la organización, ya que con base a la proyección de gastos se calculan los ingresos, que sirve de base para calcular el monto de la facturación a realizar a cada país cliente.

La importancia del control presupuestal de los ingresos y gastos, radica en controlar los derechos que la organización tiene sobre los servicios prestados, así como el aseguramiento que estos ingresos sean recibidos de acuerdo el termino de pago con la empresa cliente; así mismo, el control presupuestal sobre los gastos, ayuda a la organización a observar las tendencias de sus necesidades, que le ayudarán a tomar mejores decisiones sobre sus futuras proyecciones en los rubros revisados para los próximos períodos y a tomar decisiones sobre los recursos que tiene disponibles y sobre los cuales esta invirtiendo y/o gastando.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta auditoría, se concluye que las bases para la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos son razonablemente adecuados, no obstante, el control presupuestal de estos rubros es débil, derivado de que se observaron algunas situaciones que afectan de alguna manera estos dos procesos, los cuales se incluyen a continuación:

I. Proyección de ingresos y gastos operativos

1. Falta de un manual de procedimientos formal, para la elaboración del presupuesto ingresos y gastos operativos.

Hallazgo:

Se observo que no existe un manual de procedimientos que detalle las bases de análisis para la proyección de los ingresos y gastos, por lo que los procedimientos que utiliza la empresa son informales.

Efecto:

La falta de un manual de procedimientos implica, que no se tenga consistencia y uniformidad en los criterios aplicados y/o bases de información tomadas para la elaboración de éste proceso, lo que puede ocasionar que la información de un año a otro refleje aumentos o disminuciones alejadas a la realidad operativa de la Entidad.

Recomendación:

Es conveniente que el contador general elabore el manual de procedimientos para el proceso de elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, que detalle los flujos de información requeridos para los análisis respectivos y los métodos de proyección utilizados, lo cual ayudará a tener procedimientos formales que estructuren este proceso para que su aplicación sea consistente y uniforme, sobre bases objetivas y alineadas a la realidad de la Entidad y guíe a futuros responsables en esta actividad.

Comentarios del responsable de la actividad:

El gerente general indicó que la recomendación realizada esta en proceso de elaboración por parte del contador general, para presentar el manual ante el Consejo de Administración para su aprobación respectiva.

2. Falta de uniformidad en la aplicación de los porcentajes de proyección de los gastos operativos.

Hallazgo:

Se estableció que el 30% de incremento en los gastos operativos aprobado por el Consejo de Administración no fue aplicado de forma consistente, la variación se encuentra en el rubro de la póliza del seguro médico de empleados y la renta de los niveles del edificio que ocupa el Centro , los cuales efectivamente tuvieron un incremento real del 30% y 25% respectivamente, lo que da la pauta que no existe una revisión analítica en la aplicación de las políticas aprobadas.

Efecto:

Esto ocasiona que la base de gastos no este de acuerdo a las políticas aprobadas y refleje una base no razonable o inadecuada para el cálculo de la liquidez con que la empresa debe contar para cumplir con sus obligaciones.

Recomendación:

Debe realizarse una comparación de los gastos iniciales tomados de base de cálculo y los proyectados, para cuantificar y verificar que el aumento se tomo en cuenta en cada uno de los rubros considerados, de acuerdo a la política aprobada; así mismo, éste procedimiento debe de ser incluido en el manual del presupuesto de gastos operativos como control de verificación y cumplimiento.

Comentarios del responsable de la actividad:

El gerente general considera que es una buena recomendación por lo que la estará estructurando y aplicando para la revisión y verificación de sus proyecciones a partir del año 2011.

3. Falta de documentación y aseguramiento en la retroalimentación que gerencia general recibe de los departamentos acerca de los gastos que ellos prevean en sus áreas.

Hallazgo:

Se determinó que en el proceso de elaboración del presupuesto de gastos operativos, gerencia general tiene una inadecuada comunicación con los demás departamentos acerca de los gastos que ellos prevean, así como la falta de documentación y aseguramiento de la información que éstas áreas trasladan en relación a sus gastos, tal es el caso del valor de la póliza anual del seguro médico para empleados, que mostró un aumento del 30% del valor pagado por éste concepto durante el año 2010, el monto que no se considero dentro del presupuesto de gastos es por Q 283,603 anuales.

Efecto:

La débil comunicación y falta de aseguramiento con el entorno interno de la Entidad, incide que dentro del presupuesto no se consideren gastos reales que afectan la base de cálculo de los ingresos y consecuentemente en la facturación que tendrá durante el año cada país cliente, esto también repercute en el resultado del ejercicio.

Recomendación:

Es conveniente que gerencia general, previo a elaborar el presupuesto realice una reunión con los jefes de cada departamento y secciones, para discutir las necesidades que tendrá cada área para su revisión y verificación de su factibilidad, así como documentar, por medio de cédulas presupuestarias por departamento las necesidades que se establezcan, así como, las metas y objetivos que se tracen.

Comentarios del responsable de la actividad:

El gerente general indica que para la información a proyectar para el año 2011, programará la reunión con los jefes de cada área, así como elaborarán los formatos de cédulas presupuestarias para documentar el proceso de retroalimentación e información.

4. Falta de revisión de contratos u obligaciones contractuales.**Hallazgo:**

Se comprobó que dentro del análisis presupuestario de los gastos operativos, no se realiza una revisión de los contratos por servicios vigentes y por vencer, el caso se encuentra en el contrato por arrendamiento de los niveles del edificio, que venció el 31/12/2009, el cual tuvo una vigencia de tres años, a la fecha en mención se contabilizó una renta anual por Q 2, 000,000, su renovación por los siguientes tres años consideró un aumento del 25%, es decir, un monto de Q 500,00 anuales.

Efecto:

Lo anterior podría ocasionar contingencias legales y/o que la Entidad deba de cumplir con el pago de servicios que ya no requiera, derivado que los contratos pueden estipular una renovación automática de servicios si no hay comunicación formal de las partes que los servicios ya no serán requeridos o prestados; así como cláusulas de aumento monetarios por renovación que afecten la liquidez y/o rentabilidad, así como, un inadecuado proceso de elaboración del presupuesto al no considerar estos incrementos en los gastos.

Recomendación:

Es conveniente realizar una revisión periódica de los contratos y de los términos estipulados en éstos para evitar riesgos legales y/o gastos innecesarios, el aumento de la renta pudo ser contemplado con la aplicación del porcentaje indicado en las políticas de presupuesto de gastos para el año 2010 detectado con una oportuna revisión de esta obligación contractual.

Comentarios del responsable de la actividad:

El gerente general indicó que este fue un punto no evaluado anteriormente, por lo que toma la recomendación, la que estará coordinando con el Contador General para incluirlo en el manual para el presupuesto de gastos operativos.

5. Falta de análisis oportuno sobre eventos externos (actividades de la empresa cliente y sus subsidiarias) en presupuesto de ingresos.**Hallazgo:**

Se observó que en el año 2010 se tiene un nuevo país cliente, el cual es México, éste no fue incluido dentro del presupuesto de ingresos, este representa un ingreso anual de Q 878,478; este evento tuvo suficiente información para ser evaluado y considerado dentro de la proyección ya que en Junio de 2009, gerencia general de esa fecha tuvo conocimiento que la empresa cliente estaba ya en negociaciones para establecer sus operaciones en dicho país y que la operación de manejo y administración era similar a las operaciones que éste tenía con El Salvador, por lo que evidencia una falta de comunicación proveedor de servicio-cliente, conocimiento y análisis de las tendencias de las operaciones de la empresa cliente y de las necesidades que el Centro de Servicios tendrá para prestar el servicio respectivo.

Efecto:

El crecimiento de la empresa cliente es un evento externo que afecta de forma positiva a las operaciones de la Entidad, pero éste evento no repercute únicamente en los ingresos, ya que el volumen de operación aumenta, lo que trae consigo un incremento de los gastos operativos, ya que se deben de preparar los sistemas operativos electrónicos, instalar el control interno que se tiene en la administración de la información financiera de éste nuevo país cliente, capacitaciones, necesidad de contrataciones de personal, entre otros.

Recomendación:

Es conveniente que gerencia general mantenga una comunicación fluida y continúa con la empresa cliente y sus subsidiarias, para obtener retroalimentación sobre la calidad de los servicios que se prestan, así como realizar acciones indagadoras para estar actualizado de las actividades de negocios que la empresa cliente realiza y/o pretende realizar, para tener una constante evaluación de cómo éstas actividades pueden repercutir en los servicios que presta el Centro de Servicios.

Comentarios del responsable de la actividad:

El gerente general indicó que el tomo posesión del cargo a partir de agosto 2009, por lo que desconocía esta situación, ya que la administración anterior no lo dejó indicado, pero considera tomar la recomendación para incluirla dentro de su plan de trabajo.

II. Control presupuestal de ingresos y gastos operativos

1. Falta de de un manual de procedimientos para la elaboración de los informes de control presupuestal de ingresos y gastos operativos.

Hallazgo:

Se observo que no existe un manual de procedimientos para el control presupuestal que estructure los pasos y controles a seguir para la obtención de la información para elaborar los informes correspondientes oportunamente, así como análisis de verificación de las variaciones que refleje la información real comparada contra el plan y procedimientos de evaluación de la eficiencia y eficacia en la optimización de los recursos disponibles.

Efecto:

La falta de procedimientos formalmente establecidos, puede ocasionar que no se tenga una consistencia en la información presentada y no refleje la realidad financiera de la Entidad y como consecuencia, que la administración no cuente con información eficiente y eficaz que le permita tomar las decisiones que correspondan.

Recomendación:

Es conveniente que el contador general elabore el manual de procedimientos para el proceso del control presupuestal de ingresos y gastos operativos, que detalle los flujos de información requeridos para los análisis respectivos, lo cual ayudará a tener procedimientos formales que estructuren éste proceso para obtener informes oportunos, que reflejen la realidad financiera de la Entidad, que ayudarán a la toma de decisiones oportunas y acorde a las necesidades y tendencias existentes.

Comentarios del responsable de la actividad:

El contador general indicó que se encuentra en proceso de elaboración del manual correspondiente, el cual trasladará para su revisión y aprobación a gerencia general.

2. Falta de procedimientos de verificación de los ingresos dentro del control presupuestal.

Hallazgo:

Se observó que el informe de control presupuestal que se presenta mensualmente no reflejan los ingresos reales sobre la prestación de los servicios, las inconsistencias dentro del informe son las siguientes,

- La facturación por los servicios prestados, al 31 de enero de 2010, asciende a Q 2, 507,769; los ingresos según estado de cuenta bancario, refleja que en éste mes únicamente se habían cobrado Q 1, 805,195; quedando pendiente de cobro un 28%, equivalente a Q 702,574.
- La facturación por los servicios prestados al 28 de febrero de 2010, asciende a Q 2, 472,906; los ingresos según estado de cuenta bancario ,refleja que en éste mes únicamente se habían cobrado Q 1,914,991; quedando pendiente de cobro un 23%, equivalente a Q 857,965;
- La facturación por los servicios prestados al 31 de marzo de 2010, asciende a Q 4, 207,344; los ingresos según estado de cuenta bancario, refleja que en éste mes únicamente se habían cobrado Q 2, 896,934; quedando pendiente de cobro un 31%, equivalente a Q 1, 310,410.
- Como un evento subsecuente se determinó que al 30 de abril de 2010, se tienen las siguientes facturas pendientes de cobro:

Enero

<u>País</u>	<u>Factura</u>	<u>Monto pendiente</u>	<u>Estatus al 30/04/09</u>
Perú	957	Q 62,083	Pendiente
Islas Barbados	959	Q 62,083	Pendiente
México	960	Q 62,083	Pendiente

Febrero

Perú	968	Q 61,220	Pendiente
Islas Barbados	970	Q 61,220	Pendiente
México	971	Q 61,220	Pendiente

Marzo

Perú	979	Q 104,158	Pendiente
Chile	958	Q 997,936	Pendiente
Islas Barbados	970	Q 104,158	Pendiente
México	971	<u>Q 104,158.</u>	Pendiente
Total		Q 1, 680,319	

Lo anterior evidencia que no se cuenta con un procedimientos establecidos de verificación de los ingresos y no realiza un seguimiento de las cuentas por cobrar por los servicios prestados, así como la falta de supervisión por parte de quien recibe el informe respectivo, que para este caso recae en la Gerencia General.

Efecto:

Existe el riesgo que gerencia general tome decisiones sobre información incorrecta y que exponga la liquidez de la empresa, ya que la facturación no refleja los ingresos reales; así mismo se tiene el riesgo de tener cuentas por

cobrar incobrables por falta de un control de seguimiento en las cuentas por cobrar.

Recomendación:

Es necesario que para la elaboración del informe de control presupuestal, se realice el procedimiento de verificación contra el estado de cuenta bancario para controlar que los servicios prestados hayan sido pagados por cada país cliente.

Comentarios de los responsables de la actividad:

El contador general indicó que éste procedimiento será incluido dentro del manual de procedimientos para la elaboración del control presupuestal de ingresos y gastos, que lo estará implementando para el informe de abril 2010.

El gerente general indicó que realizará una revisión más analítica sobre los informes que le presentan para su toma de decisiones, así como solicitar que se incluya un control adecuado de los ingresos.

3. Falta de veracidad y confiabilidad en el informe y ejecución del control presupuestal de gastos.

Hallazgo:

Se observó que el informe presupuestal de gastos presupuestado por contabilidad no reporta el total de gastos ejecutados, las inconsistencias detectadas se detallan a continuación:

- Los gastos de IT mantenimiento y equipos, sistemas y licencias, tuvieron un aumento mensual de Q 5,000, lo que representa un aumento de éstos gastos por Q 60,000 anuales. Éste aumento mensual no se reportó dentro del informe presupuestal de enero, febrero y marzo 2010.

- Para enero 2010, según el presupuesto no se tenían previstos gastos por boletos, hotel y viáticos; sin embargo, hubo ejecución dentro de éste rubro por un viaje realizado por el jefe del departamento de impuestos a México, cuyo motivo fue recibir una capacitación relacionada a la legislación de ese país. Esto representó un gasto de Q 20,000, gasto que tampoco fue incluido dentro del informe de control presupuestal.
- Para enero 2010 se ejecutaron gastos por motivos de capacitación del personal del departamento de impuestos para el conocimiento de la legislación fiscal de México. Esta capacitación representó Q 55,000 no previstos oportunamente y no reflejados en el informe de control presupuestal de gastos para ese mes.
- Los sistemas electrónicos de contabilidad en enero 2010, fueron actualizados y modificados en preparación para el manejo y administración de la información financiera que reflejen las operaciones del nuevo país cliente. Esto representó una erogación de Q 30,000.00 no previstos en el plan y no reflejados en el informe de control presupuestal de gastos para dicho mes.
- En resumen dentro, del mes de enero de 2010, no se informaron y controlaron gastos reales por Q 110,000, para febrero Q 5,000 y marzo Q 5,000 respectivamente.
- La variación de los gastos reales con relación al presupuesto asciende a Q 169,200; las variaciones anteriores corresponden a los puntos expuestos en los hallazgos No 2,3 y 4, del presente informe.

- Los gastos no incluidos dentro del presupuesto se originaron del efecto expuesto en el hallazgo No. 5 de este documento.

Lo anterior evidencia que no existe una adecuada ejecución del control presupuestal, así como falta de procedimientos de verificación y supervisión oportunos.

Efecto:

El riesgo de la falta de una ejecución adecuada del control presupuestal y falta de procedimientos de verificación, radica en no contar con información confiable y oportuna, ya que no se refleja la realidad financiera ni operativa de la Entidad y las necesidades contingentes que se tengan y deban ejecutarse.

Recomendación:

Es necesario crear controles de verificación en la obtención de la información utilizada para la elaboración del control presupuestal de gastos e incluirlos dentro del manual para la elaboración del control presupuestal, así como una revisión analítica por parte de gerencia general quien debe de conocer los eventos que estén ocurriendo en el presente y los efectos que de estos se tengan.

Comentarios de los responsables de la actividad:

El contador general indicó que tuvo un problema en la formulación de la hoja electrónica que utiliza como auxiliar para llevar el control de los gastos ejecutados y/o pagados, por lo que procedió a revisarla para corregir los datos y presentar los informes de acuerdo a los gastos reales de enero, febrero y marzo, así como su revisión contra los libros auxiliares para verificar que la información este acorde a los libros contables.

El gerente general indicó que solicitará informes de contabilidad para la verificación de los montos reales registrados en los libros auxiliares, procedimiento que incluirá en el manual de control presupuestal.

III. Optimización de recursos

1. Falta de una revisión de los gastos que se presupuestan versus las necesidades reales de la Entidad.

Hallazgo:

Se observó que no se realiza una verificación previa y periódica de los gastos que se presupuestan y se están ejecutando acorde a las necesidades reales de la entidad en la prestación de los servicios respectivos, la inconsistencia se refleja en lo siguiente:

- El pago mensual que se realiza por gastos de IT, mantenimiento de equipos, sistemas y licencias a la empresa “System Electronic, Software Happy”, se detallan los siguientes rubros:

Mantenimiento de scanners computadoras, impresoras y faxes.	Q 28,333
Mantenimiento de sistemas incluyendo servidores	Q 33,333
Licencias de Sistema electrónico contable	Q 55,000

Licencias otros programas	<u>Q 30,000</u>
Total	<u>Q 146,666</u>

Dentro de las licencias de otros programas, se observó que éste pago corresponde al programa para la diagramación de procesos que utiliza la sección de mejoras continuas, el cual es necesario que se encuentre instalado únicamente en el equipo de cómputo asignado en esta sección; sin embargo, se verificó que el software se encuentra instalado en 130 computadoras útiles. El costo unitario por cada licencia es por Q 231; lo que representa un gasto innecesario de Q 29,799 mensual y anualmente Q 357,588.

Lo anterior evidencia uno de los efectos que se exponen en el hallazgo No. 3, la débil comunicación, revisión y conocimiento de los recursos con los que se cuentan así como de los insumos y elementos necesarios con los que debe de contar cada área que conforma la estructura organizacional de la Entidad.

Efecto:

La falta de evaluación sobre el uso de los recursos de los que dispone la Entidad puede ocasionar que se tengan gastos innecesarios, que repercutan en un aumento de los gastos operativos y por ende en el aumento de la facturación por los servicios prestados, y como efecto puntual externo, que la empresa cliente evalúe la factibilidad de lo que le representa en costos estos servicios subcontratados, que puede conllevar a observar otras opciones dentro del mercado de servicios y desplace sus operaciones a entidades que administren mejor sus recursos y lo reflejen en su oferta.

Recomendación:

Es necesario desinstalar el software de diagramación del equipo de cómputo en el que no es necesario, lo que representará un ahorro en los gastos operativos de Q 357,216 anuales; así mismo, es conveniente que se realicen verificaciones periódicas de los gastos que se están ejecutando para evaluar si estos son necesarios o no.

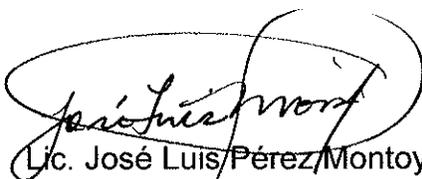
Comentario del responsable de la actividad:

El gerente general, en coordinación con el jefe de IT y planes contingentes solicitaron, a la empresa prestadora de los servicios tecnológicos la desinstalación del programa en mención.

El gerente indicó que la recomendación será tomada en cuenta, para programar estos puntos en su plan de trabajo y solicitar información detallada del manejo que se tiene de los recursos disponibles a las áreas correspondientes.

El jefe de auditoría interna u oficial de cumplimiento desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal y funcionario responsable del proceso evaluado.

Atentamente,



Lic. José Luis Pérez Montoya

Jefe del departamento oficial de cumplimiento
y auditoría interna.

c.c.archivo

4.3.7 Seguimiento

Según la teoría mencionada en el capítulo II, el seguimiento consiste, en asegurarse que se tomaron las acciones apropiadas sobre las recomendaciones que se realizaron en los hallazgos reportados.

A continuación se detalla el estatus de implementación de las acciones recomendadas por el departamento de auditoría interna:

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	S-1/6	
Seguimiento de recomendaciones: <u>I. Proyección de ingresos y gastos operativos</u> Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	21/05/10
	Revisó:	AS	21/05/10

	Recomendación	Fecha programada para implementación	Status de implementación	Responsable de Implementar	Responsable de seguimiento
1.	Falta de un manual de procedimientos formal, para la elaboración del presupuesto ingresos y gastos operativos: Es conveniente que el contador general elabore el manual de procedimientos para el proceso de elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, que detalle los flujos de información requeridos para los análisis respectivos y los métodos de proyección utilizados, lo cual ayudará a tener procedimientos formales que estructuren este proceso para que su aplicación sea consistente y uniforme, sobre bases objetivas y alineadas a la realidad de la Entidad y guíe a futuros responsables en esta actividad.	Jun-10	En proceso	Lic. Rafael Esrada -Contador General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-
2.	Falta de uniformidad en la aplicación de los porcentajes de proyección de los gastos operativos: Debe realizarse una comparación de los gastos iniciales tomados de base de cálculo y los proyectados, para cuantificar y verificar que el aumento se tomo en cuenta en cada uno de los rubros considerados, de acuerdo a la política aprobada; así mismo, éste procedimiento debe de ser incluido en el manual del presupuesto de gastos operativos como control de verificación y cumplimiento.	Dic-10	En proceso	Lic. Carlos García -Gerente General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	S-2/6	
Seguimiento de recomendaciones: <u>I. Proyección de ingresos y gastos operativos</u> Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	21/05/10
	Revisó:	AS	21/05/10

	Recomendación	Fecha programada para implementación	Status de implementación	Responsable de Implementar	Responsable de seguimiento
3.	Falta de documentación y aseguramiento en la retroalimentación que gerencia general recibe de los departamentos acerca de los gastos que ellos prevean en sus áreas: Es conveniente que gerencia general, previo a elaborar el presupuesto realice una reunión con los jefes de cada departamento y secciones, para discutir las necesidades que tendrá cada área para su revisión y verificación de su factibilidad, así como documentar, por medio de cédulas presupuestarias por departamento las necesidades que se establezcan, así como, las metas y objetivos que se tracen.	Jun-10	En proceso	Lic. Carlos García -Gerente General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-
4.	Falta de revisión de contratos u obligaciones contractuales: Es conveniente realizar una revisión periódica de los contratos y de los términos estipulados en éstos para evitar riesgos legales y/o gastos innecesarios, el aumento de la renta pudo ser contemplado con la aplicación del porcentaje indicado en las políticas de presupuesto de gastos para el año 2010 detectado con una oportuna revisión de esta obligación contractual.	May-10	Implementado	Lic. Carlos García -Gerente General- Lic. Rafael Estrada -Contador General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	S-3/6	
Seguimiento de recomendaciones: <u>I. Proyección de ingresos y gastos operativos</u> Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	21/05/10
	Revisó:	AS	21/05/10

	Recomendación	Fecha programada para implementación	Status de implementación	Responsable de Implementar	Responsable de seguimiento
5.	Falta de análisis oportuno sobre eventos externos (actividades de la empresa cliente y sus subsidiarias) en presupuesto de ingresos: Es conveniente que gerencia general mantenga una comunicación fluida y continúa con la empresa cliente y sus subsidiarias, para obtener retroalimentación sobre la calidad de los servicios que se prestan, así como realizar acciones indagadoras para estar actualizado de las actividades de negocios que la empresa cliente realiza y/o pretende realizar, para tener una constante evaluación de cómo éstas actividades pueden repercutir en los servicios que presta el Centro de Servicios.	May-10	Implementado	Lic. Carlos García -Gerente General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	S-4/6	
Seguimiento de recomendaciones: <u>II. Control presupuestal de ingresos y gastos operativos</u> Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	21/05/10
	Revisó:	AS	21/05/10

	Recomendación	Fecha programada para implementación	Status de implementación	Responsable de Implementar	Responsable de seguimiento
1.	Falta de de un manual de procedimientos para la elaboración de los informes de control presupuestal de ingresos y gastos operativos: Es conveniente que el contador general elabore el manual de procedimientos para el proceso del control presupuestal de ingresos y gastos operativos, que detalle los flujos de información requeridos para los análisis respectivos, lo cual ayudará a tener procedimientos formales que estructuren éste proceso para obtener informes oportunos, que reflejen la realidad financiera de la Entidad, que ayudarán a la toma de decisiones oportunas y acorde a las necesidades y tendencias existentes.	Jun-10	En proceso	Lic. Rafael Estrada -Contador General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-
2.	Falta de procedimientos de verificación de los ingresos dentro del control presupuestal: Es necesario que para la elaboración del informe de control presupuestal, se realice el procedimiento de verificación contra el estado de cuenta bancario para controlar que los servicios prestados hayan sido pagados por cada país cliente	May-10	Implementado	Lic. Rafael Estrada -Contador General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	S-5/6	
Seguimiento de recomendaciones: <u>II. Control presupuestal de ingresos y gastos operativos</u> Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	21/05/10
	Revisó:	AS	21/05/10

	Recomendación	Fecha programada para implementación	Status de implementación	Responsable de Implementar	Responsable de seguimiento
3.	Falta de veracidad y confiabilidad en el informe y ejecución del control presupuestal de gastos: Es necesario crear controles de verificación en la obtención de la información utilizada para la elaboración del control presupuestal de gastos e incluirlos dentro del manual para la elaboración del control presupuestal, así como una revisión analítica por parte de gerencia general quien debe de conocer los eventos que estén ocurriendo en el presente y los efectos que de estos se tengan.	Jun-10	En proceso	Lic. Carlos García -Gerente General- Lic. Rafael Estrada -Contador General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-

Centro de Servicios Compartidos, S.A. Auditoría del proceso de Control Presupuestal	Cedúla:	S-6/6	
Seguimiento de recomendaciones: <u>III. Optimización de recursos</u> Primer Trimestre año 2010	Elaboró:	LC	21/05/10
	Revisó:	AS	21/05/10

	Recomendación	Fecha programada para implementación	Status de implementación	Responsable de Implementar	Responsable de seguimiento
1.	Falta de una revisión de los gastos que se presupuestan versus las necesidades reales de la Entidad: Es necesario desinstalar el software de diagramación del equipo de cómputo en el que no es necesario, lo que representará un ahorro en los gastos operativos de Q 357,216 anuales; así mismo, es conveniente que se realicen verificaciones periódicas de los gastos que se están ejecutando para evaluar si estos son necesarios o no.	May-10	Implementado	Lic. Carlos García -Gerente General-	Luis Contreras -Asistente de auditoría interna-

CONCLUSIONES

1. Las empresas de servicios contables y financieros son empresas orientadas a prestar un servicio específico, organizaciones intensivas en capital intelectual, ya que el recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento en las áreas de especialidad de la empresa.
2. Su actividad consiste en prestar servicios de captación, registro, control, cuenta y razón de las transacciones comerciales, actividades y procesos realizados por una Entidad que decide tercerizar el manejo y administración de dicha información, subcontratando a estas empresas especializadas; para obtener un servicio contable, fiscal y financiero, con el fin de mantener su flujo de información sobre resultados y posición económico-financiera.
3. El reto principal de las empresas de servicios contables, es mejorar sus estándares de calidad y aseguramiento de la información de sus clientes y mantener el costo de estos servicios a precios competitivos.
4. El Contador Público y Auditor, como Auditor Interno, busca participar, coordinar y cooperar en las acciones encaminadas para mejorar la utilización de los recursos disponibles debido a que es un profesional experto en control interno y conoce las medidas que son necesarias para que un ambiente y estructura de control interno sea efectivo. Previo a recomendar acciones, debe de conocer la naturaleza y funcionamiento de la Entidad que examina, para observar, revisar y evaluar las políticas y procedimientos establecidos en su ambiente estructural; lo anterior utilizando un criterio independiente, guiado por tendencia mundial, bajo normas internacionales de auditoría interna y métodos efectivos de evaluación de control interno.

5. El propósito de proyectar los ingresos y gastos de una empresa de servicios contables y financieros, es visualizar el panorama financiero para lograr los objetivos planeados buscando minimizar costos y maximizar su rentabilidad. Las necesidades, expectativas y el uso que hagan de estos presupuestos, está fuertemente influido por una serie de factores relacionados con los antecedentes gerenciales y eventos internos y externos. Así mismo, requiere de un control que advierta sobre las desviaciones respecto a los pronósticos. Para ello, se valen del control presupuestal como herramienta de control sobre lo planeado, cuyo propósito fundamental consiste en comparar los resultados reales con los previstos, estudiar y evaluar las variaciones significativas y comunicar los resultados, todo lo anterior con un sistema de comunicación efectivo.

6. De acuerdo al caso práctico, se llegó a la conclusión que la participación del auditor interno en la revisión y evaluación del control presupuestal de ingresos y gastos de una empresa de servicios contables y financieros que presta sus servicios a una empresa multinacional y sus subsidiarias, implica que el profesional deba planificar y ejecutar una auditoría interna encaminada a evaluar la gestión de elaboración y control que se tiene en el presupuesto de esos rubros, considerando la normativa que rige la profesión y que haya decidido utilizar.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que las empresas que prestan servicios contables, mantengan una capacitación constante sobre su capital humano, ya que ellos son los que prestan el servicio directo del manejo y administración de la información financiera de las entidades cliente, y así mantener los estándares de calidad en la prestación de los servicios; así mismo, es necesario, que mantengan un control adecuado de sus gastos de operación y, sobre todo, una conciencia en la utilización de sus recursos disponibles para no caer en gastos imprevistos e innecesarios que repercuta en el precio de los servicios que presta.
2. El Auditor Interno debe ser consciente que las organizaciones se desempeñan en un entorno influenciado por corrientes internas y externas, lo que hace necesario que lleve una educación continuada, que lo ayude a afrontar los retos que en su ejercicio profesional se presenten; aunado a este punto, por su actualización constante, se convierte en un agente de cambio e innovación. En el ejercicio de la auditoría interna, el profesional deberá de observar las normas para el ejercicio profesional conocidas como – NEPAI-, cuyo propósito es el definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como éste 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 y fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización; adicional, en su evaluación del ambiente del control interno, se sugiere utilizar como marco de referencia el Informe COSO II, el cual presenta un marco integrado de la gestión de riesgos corporativos que detalla los ocho elementos del control interno a considerar en su estructura: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos,

evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

3. Es necesario que las empresas de servicios contables y financieros elaboren un presupuesto anual de ingresos y gastos para proyectar su desempeño financiero y prever las necesidades oportunamente, así mismo, es conveniente implantar un control presupuestal que muestre las variaciones o desviaciones que se han tenido de acuerdo al plan, lo que mostrará qué necesidades se han aunado a la operación que son imprescindibles para prestar el servicio y mantener un estándar de calidad. Adicionalmente, deberá considerar que un plan de ingresos y gastos muestre un comportamiento objetivo, contando con un sistema de comunicación interno y externo, que permita obtener retroalimentación de los diferentes hechos y/o eventos que pueden afectar positiva o negativamente éstos rubros.

4. Para el desarrollo de la auditoría al proceso de control presupuestal de ingresos y gastos, el auditor interno debe evaluar los controles, procedimientos y políticas establecidos por la administración, para la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, por lo que se sugiere que realice una evaluación del control interno de esta área utilizando la metodología COSO II, ya que ésta permite, por medio de su aplicación, conocer los riesgos y respuesta a los mismos que la Entidad ha determinado en su proceso, para que a través de esta gestión realizada por la administración, establezca el riesgo de la auditoría interna y le permita planificar y ejecutar su trabajo de forma estructurada, que conlleve a obtener resultados, logrando los siguientes objetivos: establecer las causas de las variaciones significativas, para conocer los eventos que repercuten y/o repercutirán en las operaciones presentes y

futuras; cumplimiento de las políticas presupuestarias, obteniendo información financiera proyectada más confiable; y, propiciando una eficiente ejecución presupuestaria, optimizando los recursos disponibles que tenga un efecto en sus costos de operación y se refleje en los precios de los servicios prestados ganando competitividad en el mercado que opera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BURANO RUIZ, J.E. 1992. Presupuestos. II Edición. México, McGraw Hill. 443 p.
2. CEPEDA ALONSO, G. 1997. Auditoría y control interno. I Edición. Colombia, McGraw Hill. 234 p.
3. COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). 2004. Gestión de Riesgos Corporativos: Marco Integrado.
4. Decreto 2-70 del Congreso de la República, 1970. Código de Comercio. Guatemala, 216 p.
5. FONSECA BORJA, R. 2004. Auditoría Interna: un enfoque moderno de planificación, ejecución y control. I Edición. Guatemala, Artes Gráficas Acrópolis. 596 p.
6. Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América. Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna – NEPAI-
7. IGCPA (Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores) Guías de Auditoría Interna de la 1 a la 15.
8. Instituto Latinoamericano de Auditores Internos. 2004. Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica.

9. Instituto Mexicano de Contadores Públicos y Auditores. 1989. Manual para estructurar y organizar pequeñas y medianas firmas de contadores públicos. México, A.C. Resendiz Editores. 236 p.
10. NAVARRO, E. 2003 Manual del Outsourcing Informático: Análisis y Contratación. II Edición. Editorial Díaz de Santos. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/outsourcing>.
11. RAMÍREZ PADILLA, D. N. 2005. Contabilidad Administrativa. VII Edición. México, McGraw Hill. 594 p.
12. ROLDAN DE MORALES, Z.E. 1998. Auditoría de una Empresa Comercial. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. 266 p.
13. SCHNEIDER, B. 2004. Outsourcing. Grupo Editorial Norma. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/outsourcing>.
14. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1980. Textos administrativos N. 05. La organización, su concepto e Importancia. Facultad de Ciencias Económicas. 123 p.
15. VILLEGAS LARA, R. A. 2004. Derecho Mercantil Guatemalteco. VI Edición. Guatemala, Editorial Universitaria. 325 p.
16. ZIEGLER, RICHARD E. 1995. AUDITORÍA MODERNA. I Edición. México, Continental. 836 p.