

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO AUDITOR
INTERNO EN EL DISEÑO DE MATRICES DE RIESGOS COMO BASE DEL PLAN
ANUAL DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS
HABITACIONALES**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HERVI RENATO SOTO IBAÑEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO

GUATEMALA, MAYO DE 2013

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5º.	P.C. Walter Obdulio ChigüichónBoror

PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES

DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Auditoría	Lic. Luis Felipe Calderón Portocarrero
Área de Contabilidad	Lic. Marco Antonio Oliva Orellana
Área de Matemática y Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino
Secretario	Lic. Msc. José Abraham González Lemus
Examinador	Lic. Mibzar Amós Castañon Orozco

Guatemala, 25 de mayo de 2012

Licenciado

Jose Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.CAM.ASE.13-2011, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno Hervi Renato Soto Ibañez, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO AUDITOR INTERNO EN EL DISEÑO DE MATRICES DE RIESGOS COMO BASE DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO 2010 PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES**, completando todos los requisitos básicos que una investigación requiere y el cual constituye un valioso documento de consulta para la profesión.

Por lo tanto, recomiendo que el presente trabajo sea sometido al proceso de Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele al alumno Soto Ibañez, el título De Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Atentamente,



Julio Roberto Cobar Estrada
Colegiado CPA-2570



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRES DE ABRIL DE DOS MIL TRECE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 3-2013 de la sesion celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 5 de marzo de 2013, se conoció el Acta AUDITORIA 257-2012 de aprobacion del Examen Privado de Tesis, de fecha 15 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACION DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO AUDITOR INTERNO EN EL DISEÑO DE MATRICES DE RIESGOS COMO BASE DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE PROYECTOS HABITACIONALES", que para su graduación profesional presentó el estudiante HERVI RENATO SOTO IBÁÑEZ, autorizándose su impresion.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORAL
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
PREVISADO

DEDICATORIA

- A Dios:** Tuyo es el reino, el poder y la Gloria por siempre señor.
- A mis padres:** Arnoldo y Maria Benita (QEPD), gracias por el don maravilloso de la vida.
- A mi esposa:** Emperatriz, Gracias por tu amor y apoyo en todo momento.
- A mis hijos:** Renato Alejandro y Pablo Sebastián, por darle sentido y alegría a mi vida
- A mis tíos y tías:** Con cariño y respeto. Especialmente a la tía Marce, por enseñarme el buen camino.
- A mis abuelitos:** Sé que siempre están conmigo.
- A mis hermanos:** Isela y Fabricio, por su apoyo y cariño constante.
- A mi familia:** Suegros, primos, cuñados y sobrinos.
Con especial cariño.
- A mis amigos:** A mis amigos de hoy, a los de ayer y por supuesto a los de siempre.
- A:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, por permitirme alcanzar esta meta.

INDICE

Introducción

CAPÍTULO I

La Empresa Constructora de Proyectos habitacionales

1.1	Definición	1
1.2	Empresas constructoras	5
1.3	Clasificación de las empresas constructoras	6
1.4	Organización administrativa	9
1.5	Marco legal y fiscal	23
1.6	Metas, objetivos e indicadores de la empresa	
	Constructora de proyectos habitacionales.	28

CAPÍTULO II

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

2.1	Antecedentes	33
2.2	Definición	35
2.3	Estructura de las NIEPAI	37
2.4	Normas de desempeño	38
2.5	Normas sobre atributos	44
2.6	Las NIEPAI, y su aplicación con ERM	45

CAPÍTULO III

El plan anual de trabajo de la Auditoría Interna basado en riesgos

3.1	Manejo Riesgo de Negocio ERM.	47
-----	-------------------------------	----

3.2	Definición de Riesgo.	52
3.3	Componentes de la gestión de riesgos corporativos.	58
3.4	Planificación de la Auditoría Interna basada en riesgos.	64
3.5	El plan anual de trabajo de la auditoría Interna en una empresa constructora.	68
3.6	Participación del Contador Público y Auditor en el manejo de riesgo como herramienta para la elaboración del plan anual de trabajo de la auditoría interna.	72

CAPÍTULO IV

Pasos a seguir por un Contador Público y Auditor como Auditor Interno en el diseño de matrices de riesgos como base para la elaboración del plan anual de trabajo de auditoría interna

4.1	Definición de objetivos estratégicos de la compañía.	73
4.2	Identificación de los procesos relevantes de la Compañía, con los respectivos dueños de los mismos.	74
4.3	Identificación de los procesos que tienen más incidencia en los objetivos.	74
4.4	Determinación del universo de objetivos, y determinar los riesgos claves del negocio en función de cómo éstos pueden afectar el cumplimiento de los mismos.	75
4.5	Definición de los niveles de impacto y probabilidad en función del conocimiento del negocio y apetito de riesgo.	77

4.6	Determinación de los procesos que deben tener prioridad para la identificación de controles y materializar dónde se se puede dar los riesgos claves del negocio	79
4.7	Coordinación de la elaboración de los procesos que no estén documentados y flujogramados y que sean claves.	81
4.8	Identificación de controles funcionales.	81
4.9	Determinación de los objetivos, riesgos y controles, (mapa de riesgos) y las acciones a implementarse en el plan anual de trabajo de la auditoría interna.	81

CAPÍTULO V

Caso Práctico

La participación del Contador Público y Auditor como Auditor Interno en el diseño de matrices de riesgos como base para el plan anual de trabajo para una empresa constructora de proyectos habitacionales.

5.1	Detalle Organizacional- Enunciados importantes.	82
5.2	Desarrollo de matrices.	88
5.3	Elaboración del plan de trabajo de auditoría Interna	137
5.4	Guías de Auditoría aplicables al plan anual establecido	143
	Conclusiones	173
	Recomendaciones	175
	Bibliografía	176

INTRODUCCIÓN

Los altos estándares de desempeño que las empresas demandan hoy día de sus empleados, como un medio de optimizar sus recursos y obtener rentabilidad, alcanzan áreas que anteriormente podían verse como actividades de resguardo y asesoría, tal era la gestión de la auditoría interna, tradicionalmente y hasta antes del apareamiento de la Ley SarbanesOxley, enfocada a detección de problemas cuando éstos habían ocurrido, afectando directamente los resultados de la compañía y yendo en detrimento del patrimonio de los accionistas.

Dada la necesidad de tener un ente independiente, y que pudiera velar por un adecuado resguardo de los intereses de la compañía, sin comprometer su objetividad e imparcialidad, se da un nuevo enfoque a la auditoría Interna, identificando a ésta como: Una actividad Independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda también a ésta en el cumplimiento de sus objetivos aportando un enfoque sistemático y ordenado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

Trabajando sobre el concepto que un riesgo es todo aquello que puede hacer que un objetivo de la organización no se cumpla, afectando directamente un logro no necesariamente financiero en su totalidad, sino enfocado a efectividad, de reputación, ó de cumplimiento. El presente trabajo se enfoca en la actividad de la auditoría interna, denominada Gestión de Riesgos, entendida como, el proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto al alcance de los objetivos de la organización.

La premisa subyacente en la gestión de riesgos corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza, y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre, sus riesgos y oportunidades asociadas, mejorando así la capacidad de generar valor.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad. La gestión de riesgos incluye las siguientes capacidades:

- a) Alinear el riesgo aceptado y la estrategia
- b) Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos
- c) Reducir sorpresas y pérdidas operativas
- d) Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad
- e) Aprovechar las oportunidades
- f) Mejorar la dotación de capital

Enfocar los esfuerzos del área de auditoría interna para que atienda los aspectos sobre los cuales la administración tiene interés es objetivo de un plan de auditoría basado en riesgos.

El presente trabajo se titula “La participación del Contador Público y Auditor como auditor Interno en el diseño de matrices de riesgos como base del plan anual de trabajo para una empresa constructora de Proyectos habitacionales” que pretende proporcionar una guía del manejo de matrices de riesgo y cómo éstas se vuelven el principal insumo del plan de trabajo anual del departamento de auditoria interna de la compañía.

El contenido del presente trabajo se estructuró en cinco capítulos:

El primer capítulo presenta las generalidades de las empresas constructoras, mostrando algunos indicadores importantes de esta industria y justificando la importancia de optimizar los recursos para lograr resultados de manera eficiente.

El segundo capítulo hace referencia a las Normas para el desempeño profesional de la Auditoria Interna, practicas aceptadas internacionalmente y que permiten la base para desarrollar este tipo de enfoque sobre la auditoria Interna.

El tercer capítulo trata del interesante tema de la gestión de riesgos corporativos y muestra como el modelo de Enterprise Risk Management (ERM) empalma los esfuerzos de la administración y la auditoría interna haciendo que mediante la actividad de control y monitoreo se busque el logro de los objetivos a través de un plan de auditoría interna basado en riesgos.

El cuarto capítulo establece los pasos que el Auditor Interno debe considerar al momento de realizar análisis de riesgos mediante matrices que posteriormente se convertirán en la materia prima para su plan de actividades anual.

El capítulo cinco, muestra un caso práctico donde se aprecia toda la gestión necesaria para realizar matrices de riesgo, y concluye con un modelo de memorándum para presentar a los altos ejecutivos el plan de trabajo producto de los análisis realizados.

Por último se muestran las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Capítulo I

La Empresa Constructora de Proyectos habitacionales

1.1 Definición de empresa

Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, con forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica. Requiere de una razón de ser, una misión, además debe tener estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa.

De acuerdo al Derecho, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

El Código de Comercio de Guatemala (Decreto No. 2-70) describe en su artículo 655 “Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro o de manera sistemática, bienes o servicios. La empresa mercantil será reputada como un bien mueble”.(2:170)

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está inmersa en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe de la sociedad su principal componente, el capital humano, y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que se conoce como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

De las dos definiciones anteriores se extraen conceptos que ayudarán a formar uno propio, adecuado a la gestión operativa de la empresa apegada a su entorno pragmático,

que descansa en crear valor, para ella misma y en primera instancia para los accionistas, dueños del capital, o de las ideas que redundarán en beneficios de tipo económico.

La empresa es un ente constituido, en un entorno social del que obtiene la base para poder operar, compuesta de ciertos elementos como capital de trabajo, recursos y fuerza laboral, que bajo una visión, misión, objetivos y una estrategia diseñada, busca crear valor a través de ofrecer a la sociedad bienes y servicios que satisfagan una necesidad.

Clasificación de las empresas

Atendiendo al aspecto objeto de análisis, las empresas pueden clasificarse de diversas formas pese a las numerosas diferencias que existen entre ellas, a continuación se muestran clasificaciones que obedecen a distintos criterios de elementos que rodean a la empresa.

Por la actividad o giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industriales, a su vez, se clasifican en:
 - Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Constructoras: Empresas que producen y desarrollan proyectos inmobiliarios, de infraestructura y otros.
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - De producción. Éstas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - Minoristas (detallistas): Venden al por menor.

- Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salubridad

Por la procedencia de capital

- Empresa privada: si el capital está en manos de accionistas particulares
- Empresa de autogestión: si los propietarios son los trabajadores
- Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado
- Empresa mixta: si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.

Por la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Se puede distinguir la siguiente clasificación:

- Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Ésta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución.
- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada de acuerdo al código de Comercio de Guatemala.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Por su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número

de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 50 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee más de 250 trabajadores.
- Multinacional: si posee ventas internacionales.

Por su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales
- Transnacionales
- Mundial

Por la cuota de mercado que poseen las empresas

- Empresa aspirante: aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- Empresa especialista: aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- Empresa líder: aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- Empresa seguidora: aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

1.2 Empresas constructoras

Se define como empresa constructora a la unidad económica organizada de producción que combina un conjunto de factores para fabricar un bien determinado de construcción, según las condiciones de diseño o proyecto, entendiendo por diseño o proyecto constructivo, el conjunto de requisitos técnicos, jurídicos y económicos para determinar las condiciones de fabricación.

Es necesario señalar que la empresa constructora es un eslabón más del complejo negocio de la promoción y ejecución de obras, quizás el de mayor importancia, si se atiende que es el ente ejecutor, y por lo tanto el que materialmente realiza lo decidido y proyectado por otros participantes en el proceso. Por todo ello, claramente se observa que en la actividad de la industria de la construcción intervienen dos partes: el contratista y el propietario.

Elementos de la Empresa Constructora

Tres son los elementos que al igual que toda empresa productiva, precisa para llevar a cabo su desarrollo, una empresa constructora, y los cuales son:

Clientes: Son los que utilizan con asiduidad el producto y/o servicio que se entrega y sin los cuales no se daría la razón productora.

Recursos humanos: Es el conjunto de personas disponibles para la fabricación e integración del producto servicio, sin los cuales no se generaría la producción.

Recursos de capital: Este factor de producción que lo componen los inmuebles, maquinaria o instalaciones de diverso genero, que conlleva su utilización por los demás elementos, principalmente el trabajo, destinados a la producción de productos y/o servicios.

Basándose en los tres elementos descritos, se puede analizar brevemente la importancia que conlleva cada uno en el desarrollo de una empresa constructora:

Los clientes:

El objetivo principal de toda empresa, debe ser el satisfacer la necesidad de un cliente, con la entrega de un producto y/o servicio, esa satisfacción demandará una recompensa o pago sobre la compra o adquisición que haga, en cuanto a eficiencia en costo, en tiempo y calidad.

El capital:

El elemento capital representado por efectivo y bienes tales, como terrenos, edificios, maquinaria, equipo, instrumentos, mobiliario, transportes, materia prima, entre otros, al momento de ser invertidos y/o utilizados, deben producir una renta suficiente a través de una rentabilidad sobre el capital invertido. Lo anterior determina que en todo proyecto a realizar, será preciso evaluar en forma realista el capital de riesgo indispensable para ejecutarlo, a la vez que se debe considerar el verdadero crédito a que se tiene acceso, de tal manera que permite conocer la tasa de rendimiento de la empresa a niveles inmediatos y mediatos.

El recurso humano:

La transcendencia de este elemento empresarial, sin el cual no pueden desarrollarse los otros dos elementos anteriormente mencionados, es tan especial que debe tenerse debidamente localizado en cantidad y calidad humana, para cualquier proyecto a desarrollar, pues al momento de necesitarlo sea fácil su integración. En todo momento la contratación del elemento humano, debe de ser considerado en cuanto a su retribución en sueldos y salarios, que le permitan su satisfacción de necesidades fisiológicas, así como la satisfacción de necesidades sociales y de autorrealización, lo cual permitirá contar con el recurso humano idóneo para la empresa.

1.3 Clasificación de las Empresas Constructoras

La sociedad en su continua expresión de necesidades, demanda de la ingeniería civil, la producción de una serie de satisfactores que deben de ser tomados en cuenta, investigando en qué área de trabajo existe la mayor carencia, éstos pueden identificarse desde el punto de vista:

Necesidad habitacional.

Considera como satisfactores propios: casas unifamiliares, edificios multifamiliares, conjuntos habitacionales, residenciales urbanizados, entre otros.

Necesidad de comunicación.

Considera obras satisfactorias como: caminos de terracería, carreteras secundarias, carreteras principales, periféricos, terminales de buses, aeropuertos, puertos de carga o de cruceros, puentes, entre otros.

Necesidad de infraestructura.

Contribuye en el desarrollo de proyectos como: canales de riego, hidroeléctricas, presas de almacenamiento, pozos, entre otros.

Necesidad de industrialización.

Se logran construcciones de bodegas, plantas de producción (diversas), fábricas y otros.

Necesidad de servicios.

Incluye la cobertura de entrega de servicios en edificaciones como: escuelas, universidades, centros comerciales, auditorios, hospitales, iglesias, cementerios.

Necesidad de estudios especiales.

Incluye un conjunto de escritos, cálculos y dibujos que conforman la idea de como ha de ser y lo que ha de costar una obra de ingeniería, tal como: Estudios de prefactibilidad, factibilidad, de topografía, entre otros.

Para identificar el tipo de empresa constructora que interesa para este estudio y partiendo de la entrega de satisfactores a que se dedique, se clasificará así:

- Primero, en función de las operaciones o tareas integrantes de los procesos productivos;
- Segundo, atendiendo a la función o destino del producto final obtenido o a fabricar, y
- Por último de acuerdo al propietario de la obra.

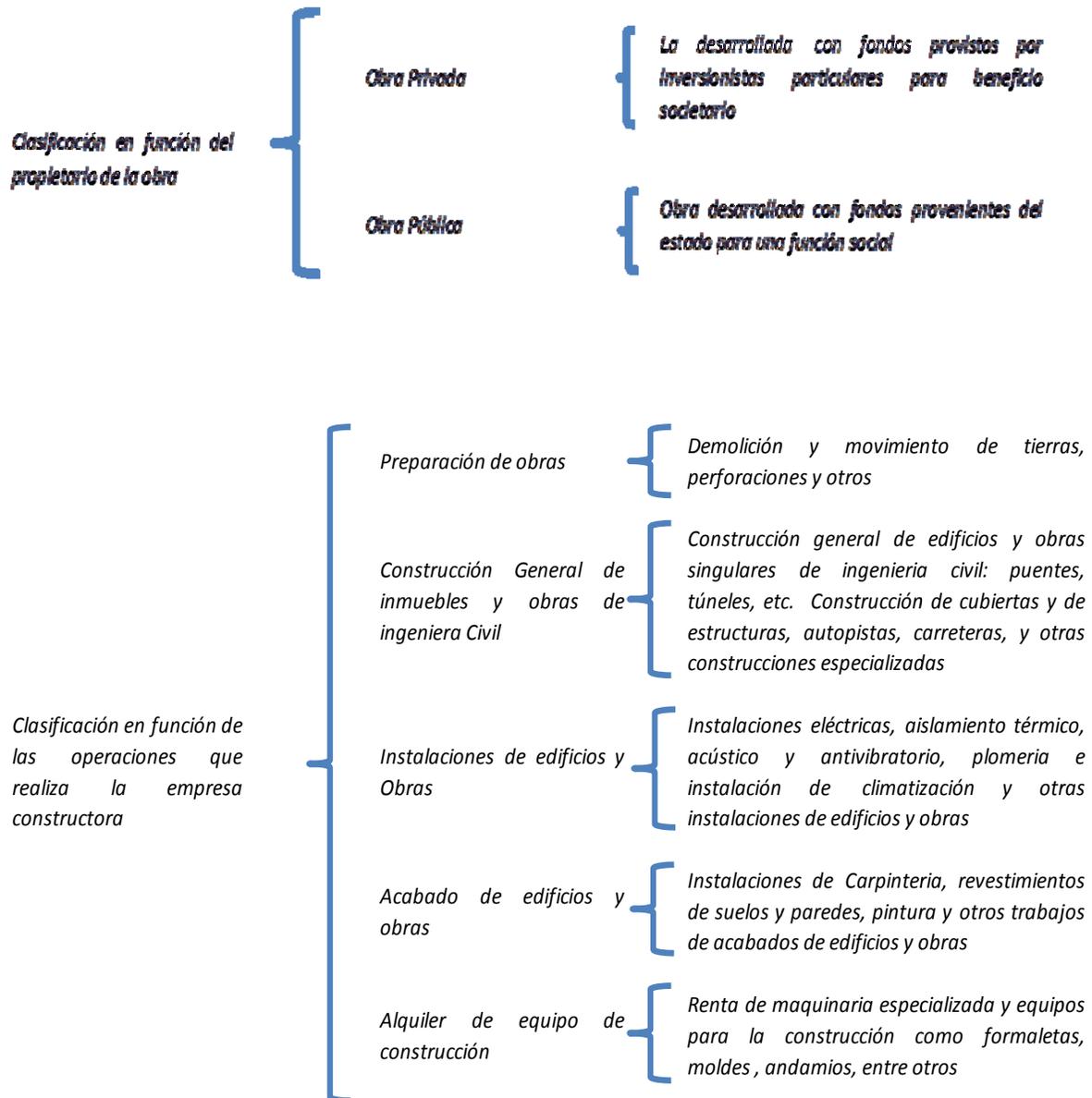
En virtud del primer criterio se debe considerar aquellos trabajos que, de manera global o parcial, intervienen en el proceso de ejecución de obra y la empresa a analizar, incluye en sus operaciones la preparación de obras, instalaciones habitacionales y acabado de obras.

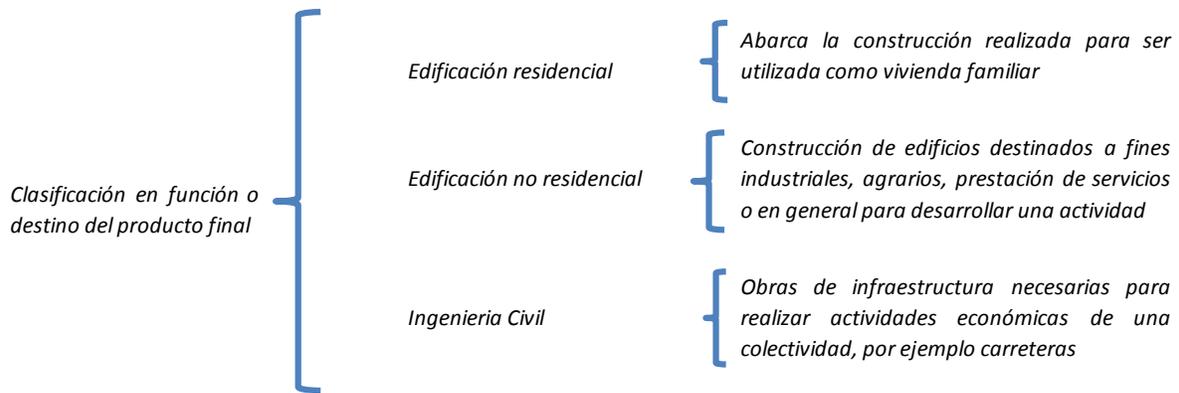
Conforme al segundo criterio, la empresa motivo de estudio, incluye en función del destino de su producto final, edificación residencial e ingeniería civil (calles y avenidas asfaltadas o pavimentadas).

Según el tercer criterio, en función del propietario de la obra, esta estará clasificada como ejecutora de obras privadas.

La empresa seleccionada, es la que se dedica a la construcción de proyectos habitacionales.

Para objetivar de mejor forma lo expuesto, nos valdremos de la siguiente gráfica.





1.4 Organización administrativa de una empresa constructora de proyectos habitacionales.

La estructura ejecutiva, técnica, administrativa y de asesoría de una empresa constructora, dependerá en cuanto a su tamaño y funciones, a partir de la obra física para la cual se destine, tomando razón de que la obra puede ejercer una falta de continuidad y tamaño de la organización escogida.

Para llegar a la posible estructura final de una empresa constructora, se hace necesario tomar en cuenta la obra física para la cual se destine, toda cuenta que conforme ésta sea pequeña, mediana o grande, deberá de ir ejerciendo una expansión o acortamiento organizacional en función de la continuidad y contenido de trabajo de la obra a ejecutar.

No existe una estructura definida como única para las empresas constructoras en general; sin embargo, para el presente trabajo, se distinguen como funciones básicas de una empresa constructora de proyectos habitacionales, las de: consejo administrativo, dirección general, departamento de ingeniería, departamento de compras, departamento de ventas, departamento legal y una sección de almacén de materiales, funciones que podrían variar en cuanto al número de personas que las desarrollan y por el tamaño que la empresa pueda tener, en cada momento de ejecución de los proyectos bajo su responsabilidad.

La forma jurídica que la empresa constructora adopte difícilmente cambiará su estructura organizacional, por ello no se considera un tema importante a efecto de definir una estructura.

A continuación una estructura por departamentos de una empresa constructora de proyectos habitacionales, bajo la tutela de una Dirección General.

- Departamento de Ingeniería.
- Departamento de Compras.
- Departamento de Almacén de Materiales.
- Departamento de Finanzas
- Departamento de Ventas,
- Departamento Legal.
- Auditoria Interna.

Se muestra su presentación con la descripción de cada área de trabajo, por medio de un Descriptor de áreas de trabajo de las principales áreas.

Presidencia de división (Gerencia General)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

DIRECCIÓN GENERAL.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES

ACTIVIDADES BÁSICAS:

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de la empresa de Construcción de proyectos habitacionales, bajo la conducción de los jefes responsables de las áreas de producción y/o de servicios con que se cuenta.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por el Consejo de Administración.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Departamento de Ingeniería.
- Departamento de Compras.
- Departamento de almacén de materiales.
- Departamento de Ventas.

- Departamento de Finanzas, y
- Departamento Legal.

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Planificar, dirigir y coordinar la administración interna de la empresa y de cada uno de los proyectos habitacionales en proceso.
- Planificar, dirigir y coordinar las acciones relativas a la construcción de proyectos habitacionales.
- Asegurar la utilización racional de los recursos y el cumplimiento de las normas cuantitativas de producción.
- Vigilar los gastos en las actividades diarias de la empresa.
- Vigilar el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo y los procedimientos conexos.
- Controlar la selección, formación y rendimiento del personal a contratar.
- Planificar, dirigir y coordinar la política de la empresa en todo lo relativo al personal y a las relaciones laborales.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos de la empresa y sus proyectos.

Departamento de Ingeniería

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

INGENIERIA DE CONSTRUCCIÓN HABITACIONAL.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO DE CONTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES

ACTIVIDADES BÁSICAS:

Proyectar y dirigir la construcción, administrar el funcionamiento y el mantenimiento de estructuras de ingeniería civil, investigar y asesorar en la materia o estudiar aspectos tecnológicos de determinados materiales y dar asesoramiento pertinente.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por la Dirección General.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Jefes de cuadrillas de construcción
- Operarios de albañilería
- Secretaría

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL AREA DE TRABAJO:

- Realizar investigaciones y desarrollar o perfeccionar teorías y métodos relativos a la ingeniería civil y las obras a ejecutar.
- Proyectar estructuras para los proyectos habitacionales, así como las derivadas o complementarias a la infraestructura de la urbanización que corresponda, realizar trabajos de investigación y asesoramiento en la materia.
- Determinar y especificar métodos y materiales de construcción y normas de calidad, y dirigir obras de construcción.
- Establecer el sistema de control para garantizar el funcionamiento eficaz de las construcciones, su seguridad y la protección del medio ambiente.
- Colaborar en la selección de los contratistas que sean necesarios en la ejecución de cada proyecto habitacional.
- Localizar y corregir deficiencias y/o descartar obras a realizar, informando por escrito de las fallas.
- Organizar y dirigir la conservación y refección de las estructuras existentes.
- Estudiar aspectos tecnológicos de determinados materiales y asesorar al respecto.
- Mantener contactos técnicos y celebrar consultas con otros especialistas pertinentes.
- Realizar las gestiones municipales o estatales que requiera cada proyecto en lo particular, para su ejecución.
- Preparar ponencias e informes propios de su área y/o que involucren a otras áreas con las cuales coordine o realice trabajo.

Departamento de Compras

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

COMPRAS PARA CONSTRUCCIÓN.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO DE COMPRAS PARA CONTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES

ACTIVIDADES BÁSICAS:

Planificar, dirigir y coordinar las actividades de compra para abastecer a cada proyecto de construcción de proyectos habitacionales, a cargo de la empresa, bajo las normas y especificaciones de calidad, eficiencia y eficacia, que requiere cada proyecto a atender y en coordinación con los encargados de la ejecución de los mismos.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por la Dirección General.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Secretaría y
- Auxiliares.

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento de cada uno de los proyectos habitacionales a cargo de la empresa.
- Elaborar en base a pedidos, las órdenes de compra respectivas para cada proveedor de cada uno de los proyectos o unificando los mismos para reducción de costos de compra.
- Negociar los contratos de compra, entenderse con los proveedores y exigirles que la mercadería y/o servicios a comprar y/o contratar, satisfaga los requisitos de calidad y costo de cada proyecto.
- Tratar con proveedores y optimizar los plazos de crédito, seleccionar las mejores opciones atendiendo criterios previamente establecidos, como: precio, calidad, tiempo de entrega y condiciones de pago.

- Planificar y coordinar con el área de trabajo respectivo, los sistemas de control de las existencias para cada proyecto en particular, así como sus costos y presupuesto.
- Vigilar los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos destinados para cada proyecto por ejecutar o en ejecución.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
- Planificar y dirigir el trabajo diario de compras.

Departamento de Almacén de Materiales

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

ALMACENAJE DE MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO DE ALMACÉN DE MATERIALES PARA CONTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES

ACTIVIDADES BÁSICAS:

Administrar y registrar mercancías, equipos, utensilios y otros productos (materiales) necesarios para la construcción de proyectos habitacionales, almacenadas, encargadas a su custodia y expedidas; calcular las cantidades de los diversos materiales que se requieren en cada proyecto habitacional en las fechas determinadas y coordinar con los ejecutores los programas de producción; llevar registros de movimiento de materiales de y hacia cada proyecto, coordinando la frecuencia de transporte de los materiales.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por la Dirección General.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Secretaría y
- Auxiliares.

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Planificar, dirigir y coordinar las actividades de abastecimiento de cada uno de los proyectos habitacionales a cargo de la empresa.
- Organizar y controlar la recepción y expedición de materiales y llevar los registros pertinentes.
- Llevar el inventario de las existencias, verificar las entradas y salidas, evaluar las necesidades y hacer pedidos para reponer las existencias.
- Recibir, almacenar y entregar herramientas, equipos diversos, piezas de recambio, repuestos, así como materiales de construcción diversos, y llevar los registros pertinentes.
- Ejercer los medios de pesaje, medición y/o cuantificación de los materiales recibidos, entregados o despachados, y llevar los registros pertinentes.
- Establecer inventario de mobiliario y otros efectos que deben guardarse en depósitos.

Departamento de Ventas

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

VENTA DE PROYECTOS HABITACIONALES CONSTRUÍDOS.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO DE VENTAS DE PROYECTOS HABITACIONALES

ACTIVIDADES BÁSICAS:

Planificar, dirigir y coordinar las operaciones de ventas y comercialización de las viviendas individuales, edificadas y/o en condominios, de los proyectos habitacionales producidos por la empresa; en coordinación de políticas y estrategias de ventas y comercialización con la Dirección General.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por la Dirección General.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Secretaría y
- Vendedores

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Planificar, dirigir y coordinar las operaciones de venta y comercialización de la empresa u organización.
- Planificar las políticas y estrategias de venta de cada proyecto para consideración y aprobación de la Dirección General.
- Planificar y aplicar programas de venta y comercialización basados en el estado de las ventas y la evaluación del mercado habitacional.
- Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, las políticas y los métodos de ventas, prospectos de proyecto, incentivos y campañas especiales.
- Vigilar los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos.
- Planificar y dirigir el trabajo diario de ventas y comercialización.
- Controlar la selección, formación y rendimiento del personal administrativo y de ventas.
- Coordinar sus labores de ventas y comercialización de los proyectos con la Dirección General y el Departamento de Ingeniería.

Departamento de Finanzas

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

FINANZAS PARA CONSTRUCCIÓN.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO DE FINANZAS PARA CONTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES

ACTIVIDADES BÁSICAS:

Planificar, dirigir y coordinar las operaciones financieras de la empresa y de cada uno de los proyectos habitaciones a cargo de la misma;

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por la Dirección General.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Tesorería
- Contraloría.
- Cuentas por Cobrar

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Planificar, dirigir y coordinar las operaciones financieras de la empresa.
- Evaluar la situación financiera de la empresa y de cada uno de los proyectos habitacionales; preparar los presupuestos y controlar las operaciones financieras.
- Controlar y vigilar por el buen uso de los gastos y asegurar la utilización racional de los recursos.
- Establecer inventario de mobiliario y otros efectos que pertenecen a la empresa y sus distintas áreas de trabajo.
- Establecer y dirigir los procedimientos operativos y administrativos del área financiera y su relación con los otros departamentos.
- Planificar y dirigir el trabajo diario de presupuestos y operaciones financieras.
- Controlar la selección, formación y rendimiento del personal administrativo y de ventas.
- Coordinar sus labores, presupuesto y control contable de los proyectos con la Dirección General y el Departamento de Ingeniería.

Departamento Legal

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

SOPORTE LEGAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS HABITACIONALES.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO LEGAL

ACTIVIDAD(ES) BÁSICA(S):

Asesorar y actuar sobre las cuestiones de derecho que surgen en la administración de la empresa o se plantean en relación con los proyectos habitacionales en construcción, venta o administración a cargo de la empresa.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por la Dirección General.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Secretaría y
- Auxiliares jurídicos.

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Brindar asesoramiento en cuestiones de derecho y emprender acciones legales que precisan la representación legal de la empresa y/o sus proyectos habitacionales.
- Asistir a los proyectos habitacionales y a la empresa, en la negociación de acuerdos o arreglos en caso de litigio o conflicto.
- Examinar las circunstancias que concurren en conflictos o delitos que implican la presencia de la empresa y sus proyectos, a fin de determinar los hechos y definir sus consecuencias jurídicas.
- Redactar documentos jurídicos como contratos diversos, escrituras y otros que relacionen la labor de la empresa y sus proyectos.
- Verificar títulos de propiedad y preparar y autorizar transferencias de propiedades.
- Aceptar causas y alegar ante los tribunales superiores correspondientes, en favor de la empresa y sus proyectos habitacionales.
- Alegar y preparar los alegatos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y sus proyectos y someterlos a los tribunales que correspondan, de ser necesario.
- Representar a la empresa en primera instancia o contratar, con previa autorización, a otros abogados para que aleguen en su nombre y de la empresa, ante los tribunales, que precisen de intervención legal especializada.

Departamento Auditoría Interna

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

SALVAGUARDA DEL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS MEDIANTE LA ADECUADA GESTIÓN DE PROCESOS DE RIESGO, CONTROL Y GOBIERNO CORPORATIVO.

TÍTULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO AUDITORÍA INTERNA

ACTIVIDAD(ES) BÁSICA(S):

Aseguramiento y consulta para lograr la eficiencia en los procesos de manejo de riesgos de las diferentes áreas, establecer un ambiente adecuado de control interno para salvaguardar el patrimonio de los accionistas y asesorar a la administración en procesos relacionados con prácticas adecuadas de gobierno corporativo.

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por Director Corporativo de Auditoría y Comité.

SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Auditores Senior

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Desarrollar un plan de auditorías basadas en riesgo, evaluando para esto el entorno operativo, de gestión, histórico y otros de las diferentes unidades de negocio de la organización.
- Desarrollar auditorías basadas en el plan anual, buscando como objetivo principal generar valor mediante recomendaciones encaminadas a buscar mejoras en las aplicaciones de control y riesgo, de las operaciones de la compañía.
- Promover la cultura de control interno en todas las áreas de la compañía.
- Desarrollar talleres para lograr el manejo metódico y sistemático en las diferentes áreas de la compañía, de los riesgos asociados a la operación.
- Brindar asesorías de acuerdo a las capacidades del departamento, en temas fiscales, contables, de operación, etc.

Comité de Auditoría

El comité de Auditoría es el órgano constituido para asistir al directorio en el cumplimiento de sus responsabilidades de vigilancia para el proceso de información financiera, el sistema de control interno sobre los informes financieros, el proceso de auditoría y el proceso de la compañía para vigilar el cumplimiento con las leyes y reglamentaciones, y el código de conducta.

El comité de auditoría normalmente es considerado como un comité del directorio formado usualmente por directores que no son ejecutivos de la entidad y que además son independientes de la administración. Para la empresa objeto de estudio el Comité de Auditoría lo conforman: un delegado de la Asamblea de Accionistas, un delegado de los Presidentes de las distintas divisiones de la Corporación, un Asesor Externo con amplia experiencia en el tema y el Director Ejecutivo de Auditoría.

Funciones del Comité de Auditoría

Las funciones del comité de auditoría que se consignan a continuación son las más conocidas y aceptadas; sin embargo, esta enunciación no debe considerarse como limitativa, sino únicamente como enunciativa:

- Responsable de la selección, designación, evaluación, *compensación supervisión y cese* de auditores externos e internos.
- Confirmar el estatuto de auditoría interna y su plan de actividades, así como sus recursos.
- Asegurar la independencia de criterio de la actividad de auditoría externa e interna.
- Recibir informes resumidos de los trabajos de auditoría interna, sus recomendaciones y las medidas tomadas por la administración para ser implementadas.
- Adoptar procedimientos para el manejo de reportes relacionados con asuntos contables de auditoría, incluyendo métodos anónimos y confidenciales para el manejo de reportes expresados por empleados.
- Reforzar los procesos de supervisión de la empresa.
- Entender y evaluar conjunto de riesgos, oportunidades y retos de su empresa.
- Evaluar la efectividad del control interno, el cumplimiento de disposiciones, los principios, criterios y prácticas contables correctas, las transacciones con terceros relacionados, la auditoría interna.

- Apoyar y proporcionar al consejo de administración (Directorio), mediante una opinión independiente y profesional, sobre el control interno y la auditoría externa e interna.

Departamento de Contraloría

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

DESCRIPTOR DE ÁREAS DE TRABAJO

ÁREA DE TRABAJO:

CREAR UN MARCO DE CONTROL INTERNO ADECUADO DENTRO DE LA COMPAÑÍA, QUE PERMITA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS MEDIOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO DEFINIDOS POR LA ALTA GERENCIA TALES COMO POLITICAS, MATRICES DE RIESGO Y OTROS.

TITULO DEL ÁREA DE TRABAJO:

DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA

ACTIVIDAD(ES) BÁSICA(S):

Aseguramiento para lograr la eficiencia en los procesos y la correcta practica de los instrumentos del gobierno corporativo en el manejo de las distintas áreas de la compañía

SUPERVISIÓN RECIBIDA DE:

Es supervisado por Consejo de Administración.

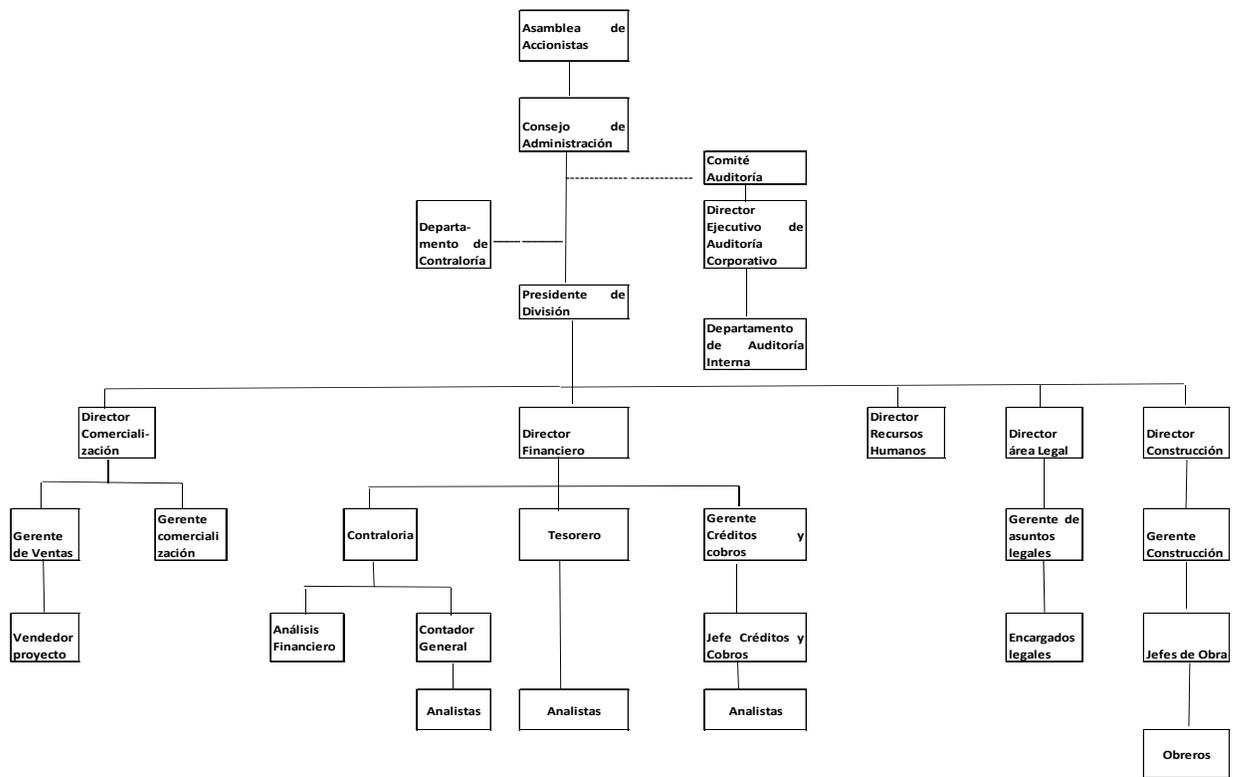
SUPERVISIÓN PROPORCIONADA A:

Ejerce supervisión a las áreas de:

- Todas las áreas de la compañía

RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DEL ÁREA DE TRABAJO:

- Desarrollar actividades para establecer la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos de la compañía basado sobre el entorno operativo, de gestión, histórico y otros de las diferentes unidades de negocio de la organización.
- Promover la cultura de control interno en todas las áreas de la compañía.
- Desarrollar el perfecto funcionamiento de los controles establecido en todas las áreas por los dueños de los procesos
- Brindar asesorías de acuerdo a las capacidades del departamento, en temas fiscales, contables, de operación, entre otras.



La estructura de la unidad de Auditoría Interna



Auditoría de Construcciones Futuristas S.A.

1.5 Marco Legal y fiscal de la empresa constructora en Guatemala

Para que una empresa constructora, pueda ejercer su labor en Guatemala, se necesita tomar en cuenta su marco legal, en cuanto a lo mercantil y fiscal, que considera la legislación que regula su formación, constitución y funcionamiento.

Modalidades de sociedad

La empresa constructora puede constituirse bajo las diferentes modalidades de sociedad que permite la legislación guatemalteca, por medio del Código de Comercio son:

- Sociedad colectiva, es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
- Sociedad en Comandita Simple, compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada, es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.
- Sociedad anónima, es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

Disposiciones mercantiles que aplican para las empresas en Guatemala

Entre los preceptos legales o reglamentarios, a considerar para lograr el funcionamiento de una empresa en general, y que deben aplicarse también para una empresa constructora de proyectos habitacionales, emanados de la legislación mercantil de Guatemala, podemos citar:

- La sociedad mercantil constituida de acuerdo a las disposiciones de este Código e inscrita en el Registro Mercantil, tendrá personalidad jurídica propia y distinta de la de los socios individualmente considerados.
- Para la constitución de sociedades, la persona o personas que comparezcan como socios fundadores, deberán hacerlo por sí o en representación de otro, debiendo en este caso, acreditar tal calidad en la forma legal. Queda prohibida la comparecencia como gestor de negocios.
- Las sociedades mercantiles se regirán por las estipulaciones de la escritura social y por las disposiciones del Código de Comercio.

La constitución de la sociedad y todas sus modificaciones, incluyendo prórrogas, aumento o reducción de capital, cambio de razón social o denominación, fusión, disolución o cualesquiera otras reformas o ampliaciones, se harán constar en escritura pública. La separación o ingreso de socios en las sociedades no accionadas, también se formalizarán en escritura pública.

El testimonio de la escritura constitutiva, el de ampliación y sus modificaciones, deberá presentarse al Registro Mercantil, otro dato importante es el siguiente: el plazo de la sociedad principia desde la fecha de inscripción de la misma en el Registro Mercantil. Las sociedades mercantiles pueden constituirse para plazo indefinido.

Referente a las aportaciones cuando se constituye una sociedad ésta puede ser dineraria y no dineraria.

Se menciona también en el Código de Comercio que queda prohibida la distribución de utilidades que no se hayan realmente obtenido conforme el balance general del ejercicio. Aparte de las utilidades del ejercicio social recién pasado, también se podrán distribuir las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores.

De las utilidades netas de cada ejercicio de toda sociedad, deberá separarse anualmente el cinco por ciento (5%) como mínimo para formar la reserva legal.

Leyes tributarias aplicables a la empresa constructora

Las principales disposiciones legales tributarias que enmarcan el entorno operativo de la empresa constructora en general se resumen a continuación:

Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto No. 27-92 y sus reformas

El impuesto al valor Agregado es un impuesto que grava el consumo (en un 12%) y que se establece sobre los actos y contratos establecidos en la ley respectiva, la cual establece como hecho generador, en su artículo 3; entre otras operaciones mercantiles están afectos a este impuesto:

- La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles.
- La aportación de bienes inmuebles a sociedades.
- La primera venta o permuta de bienes inmuebles, incluido en las reformas del Decreto No.10-2012

Por otro lado, el artículo 5 del reglamento de dicha ley señala que los bienes inmuebles que hayan sido previamente aportados a sociedades que se dediquen al desarrollo inmobiliario, estarán afectos al Impuesto al Valor Agregado, y su base imponible será el valor indicado en el avalúo que emita un valuator autorizado.

La principal reforma que aplica para las empresas que comercializan bienes inmuebles se detalla en el artículo 157 del Decreto No. 10-2012, que a su vez modifica el artículo 56 del Decreto No. 27-92, Ley del IVA y que textualmente señala:

“Artículo 56. Base imponible en el caso de bienes inmuebles. Para la primera venta o permuta de bienes inmuebles o para los otros casos de transferencias de bienes inmuebles, la base del impuesto la constituye el precio de venta consignado en la factura, escritura pública o el que consta en la matricula fiscal, el que sea mayor. Si el vendedor es contribuyente registrado de este impuesto y su actividad es la construcción o la venta de bienes inmuebles, incluyendo terrenos con o sin construcción, la base imponible es el precio de venta o permuta o el que consta en la matricula fiscal, el que sea mayor.

Cuando el enajenante no sea contribuyente del impuesto o siendo contribuyente su giro habitual no sea comerciar con bienes inmuebles, en cualquier forma de transferencia de dominio de bienes inmuebles gravada por esta Ley, la base imponible es el precio de la enajenación que deberá ser consignado en la escritura pública o el que consta en la matricula fiscal, el que sea mayor. En todo caso deberá consignarse Número de Identificación Tributaria -NIT- de las partes contratantes e identificar el medio de pago que se utilizó en la compraventa.

Cuando las aportaciones de bienes inmuebles se encuentren gravadas, la base imponible la constituirá el valor del inmueble que un valuator autorizado debe estimar. Copia autenticada de dicho avalúo deberá agregarse, como atestado, al testimonio de la escritura pública que para los efectos registrales se emita. Los registros públicos están obligados a exigir la presentación de este documento.”

Ley del Impuesto sobre la Renta Decreto No. 26-92 y sus reformas

La Ley del Impuesto sobre la Renta grava las utilidades provenientes de las actividades mercantiles que realizan las empresas, la ley ofrece dos formas de cálculo de impuesto cada uno de ellos con un porcentaje y una fórmula particular de calcularlo, algunos temas importantes a considerar es que el periodo de imposición para el cálculo del impuesto es anual, sin embargo, para la empresa constructora específicamente, la ley permite un tratamiento alternativo que se describe a continuación.

Las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como otros entes o patrimonios afectos a que se refiere la ley, y que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, una tarifa del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagará mediante el régimen de retención definitiva o directamente a las cajas fiscales, estas personas, entes o patrimonios deberán indicar en las facturas que emitan que pagan directamente a las cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%).

Las personas que tengan obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio u otras leyes, y que paguen o acrediten en cuenta rentas a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, que desarrollan actividades mercantiles con inclusión de las agropecuarias, retendrán sobre el valor de los pagos, cuando el contribuyente indique en las facturas que emite, que está sujeto a la retención del cinco por ciento (5%), en concepto de Impuesto Sobre la Renta, emitiendo la constancia de retención respectiva. Las retenciones realizadas por las personas individuales o jurídicas, deberán enterarse a las cajas fiscales.

Si el contribuyente vende bienes, presta servicios o realiza su actividad mercantil con personas individuales que no lleven contabilidad, o si no se le hubiere retenido el impuesto, deberá aplicar la tarifa del cinco por ciento (5%) sobre los ingresos gravados que no fueron objeto de retención, y pagar el impuesto directamente a la administración tributaria, en forma mensual, dentro de los primeros diez (10) días hábiles del mes siguiente a aquel en que emitió la factura respectiva.

Existe otro régimen diferente al del 5%, llamado régimen especial los fundamentos legales se transcriben a continuación:

Régimen optativo de pago del impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes a que se refiere la ley del impuesto sobre la renta y que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas, podrán optar por pagar el

impuesto aplicando a la renta imponible determinada (ventas menos costos y gastos de operación y a las ganancias de capital), el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, presentando al final del ejercicio una liquidación definitiva del período anual.

El período de liquidación definitiva anual principia el uno de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año y deberá coincidir con el ejercicio contable del contribuyente. Para el caso de contribuyentes que realicen actividades temporales menores de un año, la administración tributaria, a solicitud de los mismos, podrá autorizar períodos especiales de liquidación definitiva anual, los cuales iniciarán y concluirán en las fechas en que se produzca la iniciación y el cese de la actividad.

Los contribuyentes que opten por este régimen, deberán cumplir con lo siguiente:

Llevar contabilidad completa en libros habilitados por la administración tributaria, y autorizados por el Registro Mercantil.

Realizar los pagos trimestrales.

Presentar la declaración anual estados financieros auditados por un profesional o empresa de auditoría independientes.

Consignar en las facturas que emitan por sus actividades comerciales la frase sujeto a pagos trimestrales.

Para optar por este régimen, los contribuyentes deberán presentar previamente un aviso a la administración tributaria, durante el primer mes de vigencia de esta ley o al inscribirse como entidad nueva ante la administración tributaria. Quienes opten por este régimen podrán cambiarlo únicamente previo aviso presentado en el mes anterior al inicio del año calendario.

Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto No. 73-2008

La ley del impuesto de Solidaridad, Decreto No.73-2008, describe en su artículo 1 materia del impuesto,” Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos”,

Ley del Impuesto sobre Productos Financieros, Decreto No. 26-95

La ley del impuesto sobre productos financieros, sirve de base al impuesto creado específicamente para gravar los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, por lo tanto Construcciones Futuristas, S.A. también es afecta a este impuesto.

Ley de Timbres Fiscales y Papel Sellado para Protocolo, Decreto No. 37-92 y sus Reformas

La ley del impuesto sobre productos financieros, grava ciertos actos, que para el caso de la empresa objeto de estudio, será lo referente al pago de dividendos en un 3%.

Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles Decreto No. 15-98

El IUSI, o impuesto único sobre inmuebles es un impuesto que grava la tenencia de tierra aplicando un porcentaje, 9 por millar al valor catastral que posee el terreno en el registro de la propiedad, es un tema especialmente sensible para la empresa constructora, ya que mientras se desarrolla el proyecto, este pago corresponde realizarlo a la empresa, inclusive luego de terminado el mismo y mientras se realizan las acciones legales para entregar a las municipalidades áreas comunes y deportivas del proyecto, la empresa constructora debe seguir pagando los impuestos que correspondan, incluyendo obviamente el IUSI.

1.6 Metas, Objetivos e Indicadores de rentabilidad de la empresa constructora

La meta principal de la empresa constructora está en crear la máxima rentabilidad por medio de construir en forma eficiente y eficaz, es decir, de acuerdo a un cronograma establecido, con la mejor calidad y al más bajo costo, y sobre esta premisa fundamental, descansarán los objetivos generales y específicos de cada proyecto. Los indicadores de rentabilidad deben tener un número a expresar.

Indicadores de Rentabilidad

Construcciones Futuristas, S.A.

Indicadores de Rentabilidad y Desempeño

Costo mt2 Construcción

2007	2008	2009
Q1,325.00	Q1,525.00	Q1,700.00

Utilidad antes de Intereses, impuestos,
depreciación y amortizaciones (EBITDA)

2007	2008	2009
31,416,000.00	32,524,663.00	28,908,159.00

Miles de Metros construidos

2007	2008	2009
35,000	34,600	26,609

Relación Utilidad / metros construidos

2007	2008	2009
897.60	940.02	1,086.41

Interpretación de los indicadores

Pese a que los costos de construcción se han incrementado, la utilidad antes de Impuestos, Intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones del 2009 es mejor, debido a que compara contra los metros construido del período y no necesariamente contra los metros vendidos, esto se debe a que en la industria de la construcción gran parte del inventario que se vende hoy se ha construido en un período fiscal anterior al de la venta, por ende el proyecto debe analizarse como un todo.

Gráficas del Sector Construcción

Las siguientes Gráficas, muestran las tendencias del sector construcción y el ámbito de negocios en el que actúa Construcciones Futuristas, S.A. evidenciando la necesidad de aprovechar todos los recursos disponibles, uno de ellos la actividad de Auditoría Interna. La caída de todos los indicadores del sector construcción, obligan a las empresas del ramo a ser más eficientes y tratar los procedimientos de gestión de manejo de riesgos, con absoluta seriedad.

La baja del aporte del sector construcción al Producto Interno Bruto (PIB), la disminución en los metros cuadrados producidos y las licencias autorizadas, muestran claramente un aspecto de estancamiento en toda la industria de la construcción, aspecto que va acorde con los indicadores de nuestra empresa que paso de producir 34,600 mts² en el 2008 a producir 26,609 mts² en el 2010, estos últimos con un costo 25% mayor.

Los empleos directos generados por Construcciones Futuristas, S.A. disminuyeron en el 2010, pasando de ser 1345 empleados en el año 2008 a ser 850 durante el 2009.



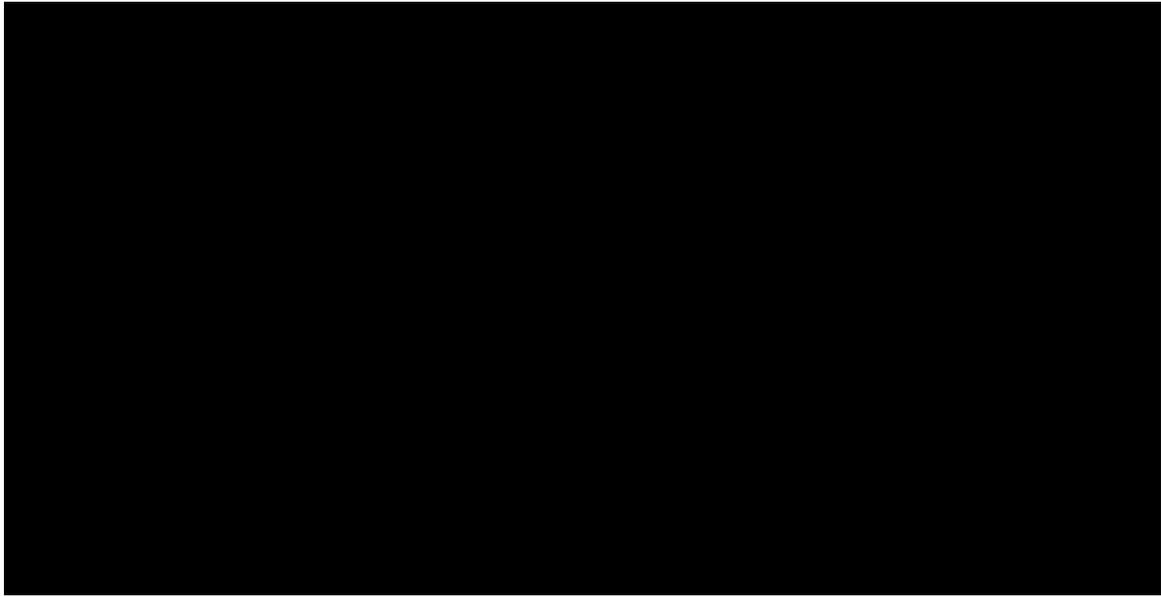
Como se puede apreciar el sector construcción aportó pese a la caída del sector económico en el 2009 y 2010 el 3% del producto interno bruto de Guatemala, aporte importante para una economía que no genera en su mayoría bienes de capital.



La crisis que recientemente afectó a la economía mundial ha golpeado seriamente a la industria en general, de igual forma se nota el retroceso en el sector de la construcción, lo cual no ha permitido su crecimiento, en comparación años anteriores (2001-2010).



La gráfica, muestra indicadores de metros cuadrados autorizados para llevar a cabo proyectos de construcción, en el período del 2001-2010, lo cual nos refleja una alza en el 2005 y un descenso notorio en el año 2010.



La gráfica de empleos del sector construcción, muestra que el año 2006, tuvo un significativo repunte de empleo de mano de obra para la construcción, pero después de haberse alzado, vuelve a caer, al emplear personas en su nivel más bajo en el año 2010, con relación al período 2001-2010.

Los indicadores anteriores, tanto de la industria en sí, como los específicos de la empresa, permiten entender porqué la importancia de aprovechar cada uno de los factores disponibles que la empresa pueda tener a su alcance, a efecto del logro de sus planes empresariales, tal como podría ser una acertada gestión de riesgo corporativo apegada a un nivel efectivo de control interno, visualizando a la auditoría interna como un inigualable socio y posiblemente asesor en el desarrollo de esta temática.

Capítulo II

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

2.1 Antecedentes

En líneas generales, un marco proporciona una estructura sobre cómo encaja un cuerpo de conocimientos de una profesión y su guía para la práctica.

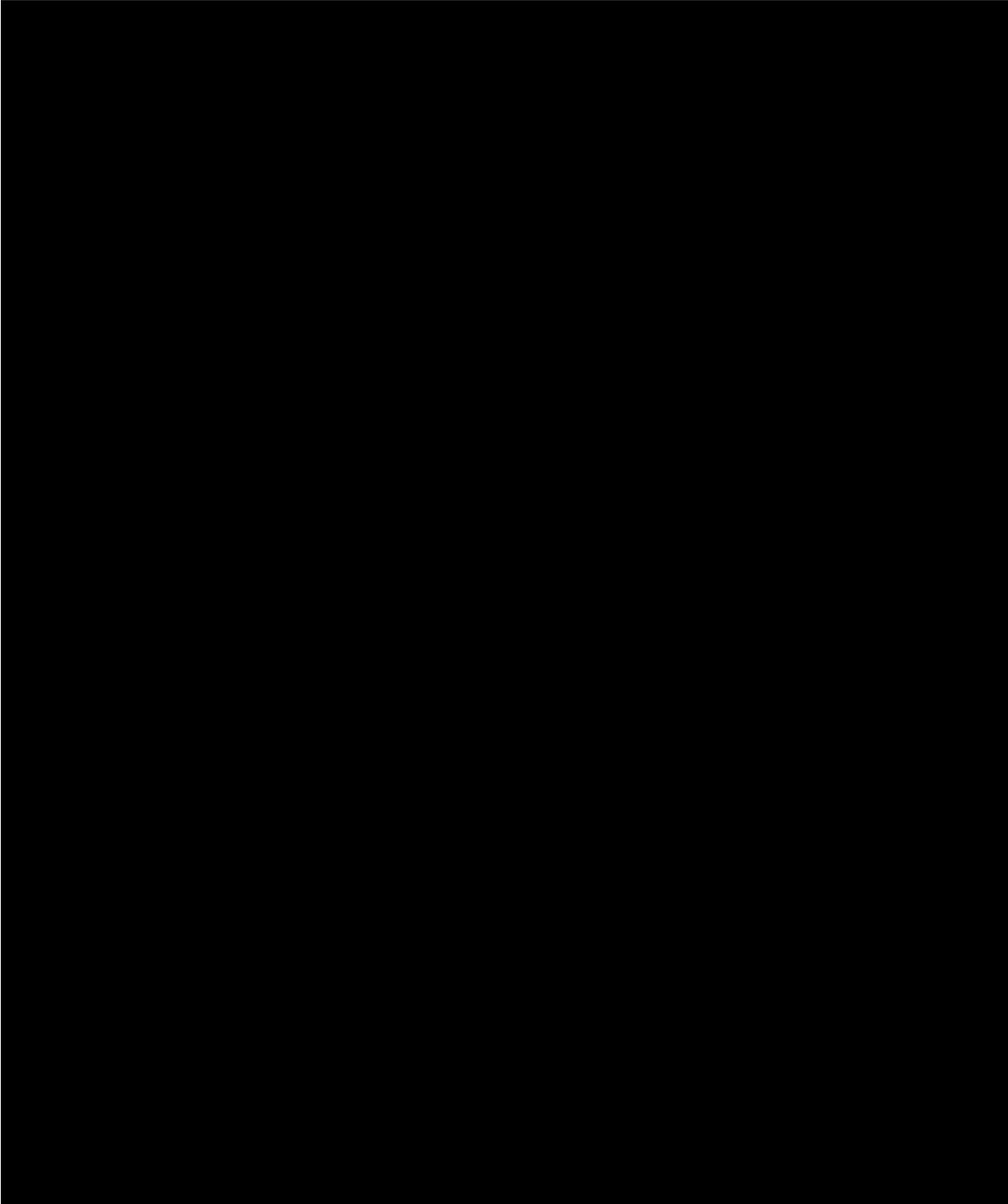
Como sistema integrado y coherente, el Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna proporciona desarrollo consistente, interpretación, aplicación de conceptos, metodología y técnicas útiles para una disciplina o profesión. Específicamente el propósito del marco es organizar la guía autorizada del Instituto de Auditores Internos de forma que sea accesible y que fortalezca la posición global del Instituto como organismo emisor de normas para la profesión de auditoría interna.

Recogiendo la práctica actual de la auditoría interna, pero a la vez permitiendo desarrollos futuros, el marco pretende apoyar a los profesionales y otras partes interesadas en todo el mundo, expandiendo el mercado de auditoría interna de máxima calidad.

Por 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 la organización a cumplir los objetivos proporcionando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de riesgos, control y gobierno.”(15:5)

El marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna incluye conceptos y enunciados obligatorios y otros que son considerados como muy recomendados en su aplicación. La conformidad con los conceptos enunciados en las guías obligatorias es esencial para desempeñar las responsabilidades de la auditoría interna y de los auditores internos de forma eficaz. Tal y como se determina en el código de ética emitido por el instituto de auditores internos, se deben desarrollar los servicios de auditoría interna de acuerdo con las Normas. La parte obligatoria es aplicable tanto a individuos como a entidades que realizan servicios de auditoría interna. La parte muy recomendada, a pesar de ser aceptada por el instituto y desarrollada por un comité técnico y/o instituto siguiendo el proceso reglamentario, no es obligatoria y ha sido desarrollada para proporcionar una amplia gama de soluciones aplicables para cumplir con los requisitos de la parte obligatoria, sin pretender dar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas sino buscar pautas generales. El instituto de

auditores internos recomienda asesorarse por expertos en casos específicos. Se espera que la guía recomendada sea aplicada por auditores internos competentes y en ejercicio, su juicio.



2.2 Definición

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) forman parte del Marco Internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, que el mismo marco define como de uso obligatorio y las cuales podemos definir como lineamientos establecidos por el Instituto de Auditores Internos Global cuya sede se encuentra en Estados Unidos, pronunciamientos aceptados como las mejores prácticas de negocios e incorporadas por los colegios profesionales de la mayoría de países del mundo como el marco de referencia para el desempeño de la auditoría Interna.

El objetivo de estas normas es unificar criterios de conducirse, cómo se comprende la auditoría interna, se ejerce en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Las diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente; el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos, estandarizando hasta donde sea posible el actuar de los mismos.

En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las normas por impedimentos legales o de regulaciones, las normas señalan que se debe cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

Si los auditores internos utilizan estas normas junto con normas emitidas por otros organismos de regulación, podrán mencionar el uso de las otras normas en sus comunicados de auditoría, cuando sea apropiado. Si hubiera inconsistencia entre éstas y las normas emitidas por otros organismos, los auditores internos deberán cumplir con estas normas y podrán también cumplir con las otras en caso de que sean más restrictivas.

Algunas características de las NIEPAI son:

Aplicables tanto al sector público como privado

No interfieren con la aplicación de otros modelos o guías internacionales para desempeño del trabajo como las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), o las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS).

Reconocidas Internacionalmente

Deben adoptarse todas

No se conocen antecedentes o dificultades en su aplicación

El propósito de las Normas es:

Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como éste debería realizarse.

Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido

Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.

Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las normas son requisitos enfocados a principios, de cumplimiento obligatorio, que consisten en:

Declaraciones de requisitos básicos para el ejercicio de la auditoría interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, de aplicación internacional a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.

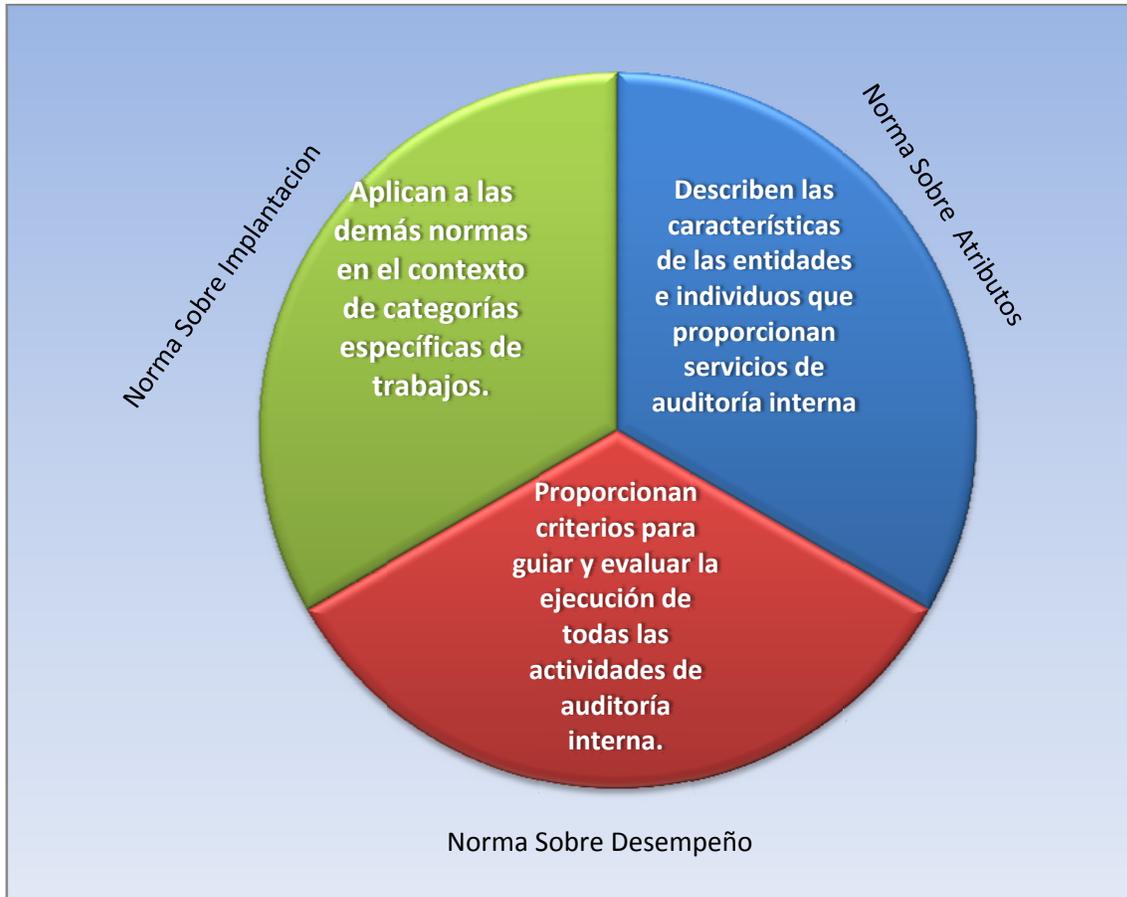
Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las declaraciones.

En las normas se utiliza la palabra “debe” para indicar un requisito incondicional, y la palabra “debería” en los casos en que se espera su cumplimiento cuando se aplica el juicio profesional, a menos que las circunstancias justifiquen un desvío.

Es necesario tener en consideración tanto las declaraciones como sus Interpretaciones (lineamiento proporcionado por el mismo instituto para una mejor aplicación y entendimiento de las NIEPAI).

La estructura de las normas está formada como muestra la gráfica siguiente por las Normas sobre Atributos, las Normas de Desempeño, y las Normas de Implantación. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicios de auditoría interna. Las Normas sobre Implantación describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

2.3 Estructura de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)



Fuente: Instituto Internacional de Auditores Internos, (IIA, The Institute of Internal Auditors, por sus siglas en Inglés)

Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna en general, mientras que las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para expresar una opinión o conclusión independiente respecto a una entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento:

La persona o grupo directamente implicado en la entidad, operación función proceso, sistema u otro asunto; es decir, el dueño del proceso.

La persona o grupo que realiza la evaluación; es decir, el auditor interno.

La persona o grupo que utiliza la evaluación; es decir el usuario.

Los servicios de consultoría son de naturaleza de consejos, y son desempeñados, por lo general a pedido de un cliente. La naturaleza y alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general se extienden a dos partes en los servicios de consultoría:

La persona o grupo que ofrece el consejo; es decir, el auditor interno.

La persona o grupo que busca y recibe el consejo; es decir, el cliente del trabajo.

Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

La elaboración y revisión de las normas es un proceso continuo. El Comité de Normas de Auditoría Interna realiza un extenso proceso de consulta y debate antes de emitir las normas. Esto incluye la solicitud de comentarios en todo el mundo mediante el proceso de borrador de exposición. Todos los borradores de exposición son colocados en la página web del Instituto de Auditores Internos además de ser distribuidos a todos los institutos locales.

2.4 Normas sobre desempeño

A pesar que en la estructura original de las normas primero se desarrollan las referentes a los atributos, por el enfoque del presente trabajo, se atenderán primero y a detalle las normas sobre el desempeño, tratando principalmente las normas relacionadas a la planificación, gestión y manejo del riesgo para la elaboración del plan anual de trabajo de la auditoría interna.

En el siguiente cuadro se resumen el contenido de cada una de las normas relacionadas con el desempeño, la marca señala las que podrían tener relación con la planificación con base a riesgo, considerando que la planificación de la auditoría, descansa en una adecuada gestión de los riesgos. Las referidas normas serán tratadas en una forma más amplia conociendo su aplicación.

Norma	Título	Contenido	Aplicación
2000	Administración de la actividad de auditoría interna	El Director de auditoría interna debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización	✓
2010	Planificación	El Director de auditoría interna debe establecer planes basados en los riesgos	✓
2020	Comunicación y Aprobación	El plan de trabajo debe comunicarse a la alta dirección de la compañía	✓
2030	Administración de Recursos	El Director de auditoría debe asegurarse que los recursos de que dispone la auditoría son apropiados	✓
2040	Políticas y procedimientos	El Director de auditoría debe asegurarse que los recursos de que dispone la auditoría son apropiados	
2050	Coordinación	El Director de auditoría interna debería compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos	
2060	Informe a la alta dirección y al Consejo	El Director de auditoría debe informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo referente al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan	
2070	Proveedor de servicios externos	Cuando un proveedor presta los servicios de auditoría interna, dicho proveedor debe hacer saber a la administración que es responsable de ésta mantener una función de auditoría interna efectiva	
2100	Naturaleza del trabajo	La actividad de auditoría debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgo y control	
2110	Gobierno	Se debe evaluar y hacer las recomendaciones para promover la ética, gestión y responsabilidades adecuadas en el desempeño de la organización, comunicar información de riesgos	
2120	Gestión de riesgos	La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos	✓
2130	Control	Se debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de los mismos y promoviendo mejora continua	
2200	Planificación del trabajo	Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos	✓
2210	Objetivos del trabajo	Deben establecerse objetivos para cada trabajo	
2220	Alcance del trabajo	Esta norma trata sobre el alcance establecido en la auditoría, y que el mismo debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo	

Norma	Título	Contenido	Aplicación
2230	Asignación de los recursos para el trabajo	Se deben determinar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo	
2240	Programa de trabajo	Señala que los programas de trabajo que elaboran los auditores deben cumplir con los objetivos del trabajo	
2300	Desempeño del trabajo	Indica que los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información para cumplir con los objetivos del trabajo	
2310	Identificación de la información	Señala que los auditores deben identificar información suficiente, fiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo	
2320	Análisis y evaluación	Las conclusiones y los resultados del trabajo realizando lo deben basar los auditores en análisis y evaluaciones adecuados	
2330	Documentación de la información	Los auditores deben documentar la información que consideren relevante, que les permita soportar las conclusiones y resultados del trabajo	
2340	Supervisión del trabajo	Señala que los trabajos realizados deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de los objetivos y la calidad del mismo	
2400	Comunicación de Resultados	Indica que los auditores internos deben comunicar los resultados de los trabajos	
2410	Criterios para la comunicación	Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo, conclusiones, recomendación y planes de acción	
2420	Calidad de la comunicación	Esta norma hace mención a que las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas	
2430	Uso de las NIEPAI	Los auditores internos pueden informar que sus trabajos "son realizados de acuerdo con las NIEPAI", solo si se ha realizado un programa de aseguramiento y calidad y dicho programa respalda tal aseveración	
2440	Difusión de resultados	El director ejecutivo de auditoría, debe difundir los resultados de su trabajo a las partes apropiadas	
2450	Opiniones Globales	Cuando se emite una opinion de este tipo, la misma debe considerar las expectativas de la alta gerencia y debe estar respaldada por información de calidad	
2500	Seguimiento del progreso	Indica que el director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento para vigilar y asegurar que las recomendaciones han sido implementadas o la administración ha tomado el riesgo	
2600	Aceptación de los riesgos por la dirección	Señala que si el auditor interno, considera que la dirección ha tomado un riesgo residual que pueda ser inaceptable debe tratarlo con ésta, si persiste, debe informarlo al Consejo para su resolución	

Norma 2000 Administración de la actividad de Auditoría Interna

El Director de Auditoría interna debe gestionar eficazmente la actividad de auditoría interna para asegurar que añade valor a la organización.

Se dice que la actividad de auditoría interna es gestionada de forma eficaz cuando:

- Los resultados del trabajo de la actividad de auditoría interna cumplen con el propósito y la responsabilidad incluidos en el estatuto de auditoría interna.
- La actividad de auditoría interna cumple con la aplicación de las normas y
- Los individuos que forman parte de la actividad de auditoría interna demuestran cumplir con el Código de Ética y las Normas.

Norma 2010 Planificación de la actividad de Auditoría Interna

El auditor interno debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

Para ello debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la Dirección para las diferentes actividades de la empresa. Si no existe tal enfoque, el Director de Auditoría Interna utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con la alta Dirección y el Consejo.

Según las NIEPAI, el plan de trabajo de la auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada, realizada al menos anualmente. Es importante mencionar que en este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta Dirección y del Consejo. Además, para el plan se debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan.

Norma 2020 Comunicación y aprobación

El Director de Auditoría interna debe comunicar los planes y requerimientos de recursos del departamento de auditoría interna, incluyendo los cambios provisionales

significativos, a la alta Dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación. También se debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

Norma 2030 Administración de Recursos

Según las NIEPAI el Director de Auditoría interna debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean apropiados, suficientes y eficazmente asignados para cumplir con el plan aprobado. El término “apropiados” se refiere no sólo al tema económico sino a la mezcla de conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias para llevar a cabo el plan. Suficientes por su parte, se refiere a la cantidad de recursos necesarios para cumplir con el plan. Los recursos están eficazmente asignados cuando se utilizan de forma tal que optimizan el cumplimiento del plan aprobado.

Norma 2120 Gestión de riesgos

La auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

Determinar si los procesos de gestión de riesgos son eficaces es un juicio que resulta de la evaluación que efectúa el auditor interno basado en el análisis de que:

- Los objetivos de la organización apoyan a la misión de la organización y están alineados con la misma.
- Los riesgos significativos están identificados y evaluados.
- Se han seleccionado respuestas apropiadas al riesgo que alinean los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización, y
- Se capta información sobre riesgos relevantes, permitiendo al personal, la Dirección y el Consejo cumplir con sus responsabilidades, y se comunica dicha información oportunamente a través de la organización.

Los procesos de gestión de riesgos son vigilados mediante actividades de administración; evaluaciones continuas, evaluaciones por separado, o ambas.

La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

Fiabilidad de integridad de la información financiera y operativa,
Eficacia y eficiencia de las operaciones,
Protección de activos, y
Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

La auditoría Interna debe también evaluar la posibilidad de que ocurra un fraude y cómo la organización gestiona este riesgo. Tal aspecto se ve reflejado en el caso práctico de este trabajo, donde las guías preparadas para realizar la auditoría son competentes para identificar posibles acciones de fraude.

Las NIEPAI, referente al riesgo señalan que durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

Los auditores internos deben incorporar además los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización y de auditorías precedentes. Sobre el contexto de manejo de riesgo las normas también señalan que cuando los auditores internos ayudan a la dirección a establecer o mejorar los procesos de gestión de riesgos, deben abstenerse de asumir cualquier responsabilidad propia de la Dirección.

2.5 Normas sobre atributos

Norma	Título	Contenido	Aplicación
1000	Propósito, autoridad y responsabilidad	Debe existir un documento formal (estatuto) que defina el propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna	
1010	Reconocimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas en el estatuto de Auditoría Interna	Establece la naturaleza obligatoria de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas debe estar reconocida en el estatuto de auditoría interna	
1100	Independencia y objetividad	Define que la actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.	
1110	Independencia dentro de la organización	Señala que la auditoría interna debe responder a un nivel jerárquico que le permita cumplir con sus responsabilidades	
1120	Objetividad individual	Los auditores internos deben tener una actividad imparcial y neutral, y evitar cualquier conflicto de intereses	
1130	Impedimentos a la independencia u objetividad	Si la Independencia o la objetividad se vieran comprometidas, los detalles del impedimento deben darse a conocer	
1200	Aptitud y cuidado profesional	Indica que los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional	
1210	Aptitud	Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales	
1220	Cuidado profesional	Señala que los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la aptitud que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente	
1230	Desarrollo profesional continuo	Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continúa.	
1300	Programa de aseguramiento y mejora de la calidad	El Director de Auditoría Interna debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento y mejora de la calidad que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna.	
1310	Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad	El programa de aseguramiento y mejora de la calidad debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.	
1320	Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad	El Director de Auditoría Interna debe comunicar los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad a la alta dirección y al Consejo	

2.6 Las NIEPAI, y su aplicación con Enterprise RiskManagement (ERM)

Existe una relación directa entre la gestión de riesgos corporativos y la aplicación de las NIEPAI, sobre todo si se considera que por definición la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta. Según las NIEPAI la auditoría interna 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. Por su parte la gestión de riesgos corporativos pretende también generar valor anticipándose tanto como sea posible a la incertidumbre que manejan las empresas en los campos económicos, de tecnología, y en general a aspectos internos y externos.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de disminuir o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la Dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

A continuación se muestra un cuadro con las aplicaciones de las normas que hacen mención a este tema.

Norma General NIEPAI		Actividad de Aseguramiento		Actividad de Consultoría		Aplicación práctica en la gestión de riesgos
No.	Norma	No.	Norma	No.	Norma	
2110	Gestión de Riesgos	2110		2110		
	<i>La actividad de auditoría debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos y a la contribución</i>	A-1	<i>La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización</i>	C-1	<i>Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos</i>	<i>Definición de un proceso de apoyo e impulso al programa de gestión de riesgos</i>
		A-2	<i>La actividad de auditoría interna debe evaluar exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización con relación a los siguiente:</i> 1) <i>Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.</i> 2) <i>Eficacia y eficiencia de las operaciones.</i> 3) <i>Protección de activos.</i> 4) <i>Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.</i>	C-2	<i>Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.</i>	<i>Colaborar con la administración en los siguientes aspectos claves de la gestión de riesgos:</i> 1) <i>Gestión de riesgos.</i> 2) <i>Enmarcar la autoridad y responsabilidad de la gestión de riesgos en las unidades de negocio.</i> 3) <i>Promover las capacidades de gestión de riesgos corporativos en toda la organización.</i> 4) <i>Guiar la integración de la gestión de riesgos corporativos con otras actividades de planificación del negocio y de gestión.</i>

En resumen, los auditores internos juegan un papel clave en la evaluación de la eficacia de la gestión de riesgos corporativos y en la recomendación de mejoras para esta evaluación. Las Normas del Instituto de Auditores Internos establecen que el alcance de la auditoría interna debería abarcar la gestión del riesgo y los sistemas de control, lo que incluye la evaluación de la fiabilidad de la información, la eficacia y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de leyes y normas aplicables. Al llevar a cabo sus tareas los auditores internos ayudan a la Dirección y al Consejo de Administración o su Comité de Auditoría examinado, evaluando e informando sobre la adecuación y eficacia de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y recomendando mejoras.

Las NIEPAI también determinan qué papeles son los adecuados para la auditoría interna, estableciendo claramente que los auditores internos deberían ser objetivos respecto a las actividades que auditan. La objetividad deberá reflejarse en su posición y autoridad dentro de la entidad y en una adecuada asignación de personal. El hecho de contar con una adecuada posición y autoridad en la organización implica temas tales como la existencia de una línea de información a la persona con autoridad suficiente para asegurar una debida cobertura, consideración y respuesta a la auditoría, el nombramiento y cese del Director de Auditoría Interna como responsabilidad exclusiva directa del Consejo de Administración o Comité de Auditoría, el acceso permanente a ambos órganos de gobierno y la facultad para hacer el seguimiento de los resultados y recomendaciones.

Capítulo III

El Plan Anual de Trabajo de la Auditoría Interna Basado en Riesgos

3.1 Manejo Riesgos de Negocio Enterprise RiskManagement (ERM)

Previo a abordar el tema de riesgos corporativos es importante hacer mención de la relación que este modelo de gestión tiene con la ley sarbanesOxley (SOX) y para ello se realiza una breve reseña de los principales aspectos de dicha ley, para concluir como se relacionan entre si.

La Ley Sarbanes–Oxley (SOX), la más importante regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos, el cuerpo legal propuesto por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanes en el Congreso estadounidense tiene efectos que va más allá de la auditoría financiera propiamente.

La Ley SOX, como se le conoce debido a las primeras letras de los apellidos de sus ponentes, nació como respuesta a una serie de escándalos corporativos que afectaron a empresas estadounidenses a finales del 2001, producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto de la información financiera emitida por las empresas.

Así, en Julio de 2002, el gobierno de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanes-Oxley, como mecanismo para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida. El texto legal abarca temas como el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los administradores, la transparencia, y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores.

Algunas de los temas propuestos por esta ley incluyen cosas como la Compañía Pública de Vigilancia de Contabilidad (PCAOB), la evaluación y la divulgación de la eficacia de los controles internos, los auditores externos y las juntas auditor, la protección de los trabajadores, y el aumento de penas para la provisión intencional o accidental de información financiera falsa.

Cualquier gran empresa que cotice en la bolsa de los Estados Unidos, e incluso a cualquier empresa privada que se están preparando para su oferta pública inicial, debe cumplir con la Ley SOX, sin embargo ha sido como un parámetro de buenas prácticas por empresas de todas partes del mundo.

La Ley SarbanesOxley señala referente a los controles internos, que los mismos tienen por objeto incrementar las posibilidades de que la compañía está cumpliendo con los objetivos, así como para disminuir los riesgos tanto como sea posible. Esto ocurre en gran medida a los ejecutivos de rango superior, que, delegan ciertas responsabilidades o toman la iniciativa para garantizar que la empresa se ejecute sin problemas y de manera eficaz.

En concreto, las secciones 404 y 302 de la Ley Sarbanes-Oxley establecen el alcance y responsabilidades del buen manejo de la gestión de riesgos corporativos.

Al abordar el alcance del trabajo de los auditores internos, en lo relativo a la gestión de riesgos, éste se puede definir por medio de los pronunciamientos del Instituto de Auditores Internos, IIA (por sus siglas en Inglés); en ellos se encontrará la descripción de los servicios que puede proporcionar la auditoría interna, dando especial atención a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Una anotación precisa es que, referente al control, siendo vital en la labor del auditor interno es necesario que se le preste una atención especial en cuanto a sus procedimientos y métodos.

Conceptos fundamentales

Se enumeran y describen brevemente, los tres conceptos fundamentales que servirán de referencia y de punto de desarrollo para comprender mejor la labor de la auditoría interna:

- Gestión de riesgos, como proceso permite identificar, evaluar, gestionar y controlar las exposiciones a riesgos potenciales.
- Rol de la Auditoría interna en la gestión de riesgos, papel que será determinado por la administración en su nivel ejecutivo y el comité de auditoría.
- Privacidad, la auditoría interna, es la encargada de evaluar el cumplimiento de las leyes y normas que no permita intromisiones externas.

Gestión de Riesgos

Es un “proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable en

relación con el alcance de los objetivos de la organización” (19:16). Es un elemento fundamental de la definición de auditoría interna. Este tema se cubre en una Norma sobre Desempeño (norma 2120 de las NIEPAI), y las normas sobre Implementación de Aseguramiento 2120-A1 y 2120-A2, y por los consejos para la práctica 2120 C1, C2 y C3 todos del mismo cuerpo de Normas.

Naturaleza del trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

Es preciso tener presente que la gestión de riesgos es una responsabilidad clave de la dirección ejecutiva de la empresa, ya que ésta debe de asegurar que existan y funcionen procesos de gestión de riesgos apropiados y que esos procesos sean adecuados y eficaces.

Así mismo la colaboración que presten los auditores internos, a la dirección ejecutiva y el comité de auditoría, debe encaminarse a examinar, evaluar, informar y recomendar las mejoras que deba hacerse en los procesos de gestión de riesgos.

Es de hacer hincapié y recordar que la dirección ejecutiva de la empresa, es la responsable directa de los procesos de gestión de riesgos y controles de la organización; no se excluye el hecho de que los auditores internos en su papel de consultores ayuden a identificar, evaluar e implantar metodologías de gestión de riesgos y controles para tratarlos.

La auditoría interna, es la encargada directa de elaborar las evaluaciones informes sobre los procesos de gestión de riesgos de la organización. Es preciso hacer una distinción en el momento de evaluar los procesos de riesgos de la organización, ya que ésta generalmente es de alta prioridad para la auditoría; pero la información originada en el proceso de gestión es del orden integral, en donde se incluyen las inquietudes de la dirección ejecutiva y juega un rol especial la planificación de las actividades de auditoría.

Cada organización podrá elegir una metodología en particular para implantar su proceso de gestión de riesgos. El auditor Interno debe cerciorarse de que la metodología sea entendida por los grupos o personas clave que participen del gobierno corporativo, incluyendo el Consejo y el Comité de Auditoría. Los auditores internos deben asegurarse

de que los procesos de gestión de riesgos de la organización se dirijan a cuatro objetivos clave para poder emitir opinión sobre la adecuación general de dichos procesos. Estos objetivos son:

- Los riesgos originados en las estrategias y actividades de negocio están identificados y tienen prioridades.
- La Dirección y el Consejo de Administración han determinado el nivel de riesgos aceptable para la organización, incluyendo la aceptación de riesgos asignados para cumplir los planes estratégicos de la misma.
- Las actividades para mitigar los riesgos están diseñadas e implantadas con el fin de reducir, o bien manejar el riesgo a niveles que fueron determinados como aceptables para la Dirección y el Consejo.
- Se realizan actividades de supervisión para evaluar periódicamente el riesgo y la eficacia de los controles para manejar el riesgo. El Consejo y la Dirección reciben informes periódicos sobre los resultados de los procesos de gestión de riesgos. Los procesos de gobierno corporativo de la organización deben proporcionar comunicaciones periódicas a las partes interesadas sobre los riesgos, estrategias de riesgos y controles.

Los procesos de gestión de riesgos deben ser diseñados según la naturaleza de las actividades de una organización. Dependiendo del tamaño y complejidad de las actividades de negocios de la organización, los procesos de gestión de riesgos pueden ser:

- Formales o informales
- Cuantitativos o cualitativos
- Orientados a las unidades de negocios o centralizados a nivel corporativo

El proceso específico utilizado por cada organización debe adaptarse a su cultura, estilo de dirección y objetivos del negocio. Por ejemplo, el uso de derivados u otros sofisticados productos del mercado de capitales por una organización requeriría el uso de herramientas de gestión de riesgos cuantitativas. En cambio, organizaciones más pequeñas, menos complejas, podrían utilizar un comité de riesgos informales para discutir el perfil de riesgos de la organización y para iniciar acciones periódicas. El auditor debe determinar que la metodología elegida es, a la vez, integral y apropiada para la naturaleza de las actividades de la organización.

Los auditores internos deben obtener evidencia suficiente para asegurarse de que los objetivos clave de los procesos de gestión de riesgos se hayan cumplido, con el fin de

formar una opinión sobre la adecuación de dichos procesos. Al obtener esta evidencia, el auditor interno debe tener en cuenta los siguientes tipos de procedimientos de auditoría:

- Investigar y revisar materiales de referencia e información de antecedentes sobre metodologías de gestión de riesgos como base para evaluar si el proceso utilizado por la organización es el apropiado y representa las mejores prácticas de la industria.
- Investigar y revisar desarrollos, tendencias e información actualizada de la industria correspondiente a los negocios de la organización, y otras fuentes apropiadas de información, con el fin de determinar los riesgos y exposiciones que puedan afectar a la organización y los procedimientos de control relacionados que se utilizan para enfrentar, vigilar y evaluar aquellos riesgos.
- Revisar las políticas corporativas, las minutas del Consejo y del Comité de Auditoría, con el fin de determinar las estrategias de negocio de la organización, su filosofía y metodología de gestión de riesgos, su inclinación al riesgo y su aceptación de riesgos.
- Revisar informes previos de evaluación de riesgos hechos por la dirección, los auditores internos, externos y otras fuentes de recursos que puedan haber emitido tales informes.
- Entrevistar a la gerencia de línea y ejecutiva con el fin de determinar los objetivos de las unidades de negocio, los riesgos relacionados y las actividades de mitigación de riesgos y vigilancia de controles de la gerencia.
- Evaluar la adecuación de las líneas de reporte para las actividades de vigilancia del riesgo.
- Revisar la integridad del análisis de gestión de riesgos, las acciones tomadas para remediar los problemas identificados por los procesos de gestión de riesgos y sugerir mejoras.
- Determinar la eficacia de los procesos de autoevaluación de la gerencia mediante observaciones, pruebas directas del control y los procedimientos de supervisión, pruebas de la información utilizadas en actividades de vigilancia y otras técnicas apropiadas.
- Revisar los asuntos relacionados con el riesgo que puedan indicar debilidad en las prácticas de gestión de riesgos y, si corresponde, discutirlos con la Dirección, el Comité de Auditoría y el Consejo de Administración. Si el auditor considera que la dirección ha aceptado un nivel de riesgos que es inconsistente con la estrategia y política de gestión de riesgos de la organización, o que es inaceptable para la organización, debe consultar la Norma 2600: Aceptación de los Riesgos por la Dirección, y demás guías mencionadas.

En resumen, la responsabilidad de los auditores internos en la gestión de riesgos corporativos dependerá del grado de madurez y expectativas que la alta dirección tenga de esta actividad pudiendo proporcionar un seguimiento objetivo de la aplicación y eficacia de la misma. Los auditores internos pueden llevar a cabo revisiones para proporcionar una evaluación objetiva del proceso completo de gestión de riesgos corporativos o partes de él. Dentro de este papel los auditores internos pueden apoyar a la dirección proporcionando garantías sobre:

- Los procesos de gestión de riesgo corporativo, tanto su diseño como las funciones
- La eficacia y eficiencia de las respuestas al riesgo y actividades de control relacionadas
- La integridad y exactitud de la información generada sobre la gestión de riesgos corporativos

3.2 Definición de riesgo

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera:

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”. (19:16).

Esta definición refleja siete conceptos fundamentales de la gestión de riesgos corporativos, que se deben tener presentes para su implementación:

Proceso continuo y canalizado en toda la empresa.

Las personas son la esencia del proceso.

Establece la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos.

Una aplicación que abarca toda la gama de actividades de la empresa.

Acepta un volumen de riesgo, a un nivel amplio.

Precisa de un buen diseño y ejecución que genere una seguridad razonable.

Objetivos y estrategia fluyen en cascada por toda la empresa.

La definición es amplia por varias razones; capta los conceptos claves fundamentales de cómo las empresas y otras organizaciones gestionan el riesgo y proporciona una base para

la aplicación en todas las entidades y sectores. Se centra directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia en la gestión de riesgos corporativos que se comentará posteriormente.

Es importante definir además que un riesgo corporativo representa todo aquello que pudiera impedir el logro de los objetivos de la compañía, representando aspectos internos de la organización y otros más complejos y sobre los cuales no se tienen control; principalmente aspectos externos que generalmente tienen que ver con mercados, y entorno económico entre otros. Para efecto del caso práctico de este trabajo se han considerado aspectos de riesgo generales por ejemplo los efectos de una mala gestión de inventarios, o una deficiente estrategia de recuperación de cartera para proceder a ponderarlos.

Proceso continuo y canalizado en toda la empresa

El proceso de gestión de riesgos corporativos se mantiene en constante cambio, se mantiene en un intercambio continuo o interactivo de acciones que fluyen por toda la entidad, que se difunden y están implícitas en la forma como la dirección lleva el negocio.

La gestión de riesgos corporativos es diferente de la perspectiva de algunos observadores, que la ven como un mero apéndice de las actividades de una entidad.

La integración de la gestión de riesgos corporativos tiene implicaciones importantes para la contención de costos, especialmente en los mercados altamente competitivos a los que se enfrentan muchas empresas. Añadir nuevos procedimientos independientes de los ya existentes, provoca un aumento de costos. Al centrarse en las operaciones existentes, provoca un aumento de costos. Al centrarse en las operaciones existentes y su aportación a la gestión de riesgos corporativos e integrar ésta en las actividades operativas básicas, una entidad puede evitar procedimientos y costos innecesarios. Además, la práctica de construir la mencionada gestión dentro del tejido operativo ayuda a identificar nuevas oportunidades que la Dirección puede aprovechar para hacer crecer el negocio.

Las personas son la esencia del proceso

La gestión de riesgos corporativos se realiza por el Consejo de Administración, la Dirección y demás personal de una entidad. Son las personas de la organización, mediante lo que hacen y dicen, quienes la hacen realidad. Las personas establecen la misión, estrategia y objetivos de la entidad y colocan los mecanismos de dicha gestión en el lugar adecuado.

De forma similar, la gestión de riesgos corporativos afecta a las acciones de las personas, reconociendo que éstas no siempre se entienden, se comunican o actúan de modo consistente, cada individuo aporta a su puesto de trabajo su historial y capacidades técnicas propias y, a su vez, tiene necesidades y prioridades diferentes.

Cada persona tiene su propio punto de vista, que influye en su manera de identificar, evaluar y responder al riesgo, la gestión de riesgos corporativos proporciona los mecanismos necesarios para ayudar a las personas a entender el riesgo en el contexto de los objetivos de la entidad. Las personas deben conocer sus responsabilidades y límites de autoridad. Así mismo, deberá existir un vínculo claro y estrecho entre los deberes de las personas y el modo de realizarlos, así como la estrategia y objetivos de la entidad.

El personal de una organización incluye al Consejo de Administración, la Dirección y demás empleados. Aunque los consejeros aportan primordialmente la supervisión de la entidad, también proporcionan orientación y aprueban la estrategia y políticas. El Consejo de Administración de una empresa constituye un componente importante de su gestión de riesgos corporativos.

Establecer la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos

Una empresa establece su misión o visión y determina los objetivos estratégicos, que son las metas de alto nivel que están en línea con aquella y la apoyan. Para alcanzar sus objetivos estratégicos, la entidad establece una estrategia y también fija los objetivos conexos que desea realizar y se derivan de ella, fluyendo en cascada hacia las unidades de negocio, divisiones y procesos.

La gestión de riesgos corporativos se aplica durante el proceso del establecimiento de la estrategia, en el que la Dirección contempla los riesgos relacionados con las opciones alternativas. Por ejemplo, una alternativa puede ser la de adquirir otras empresas para incrementar la cuota de mercado y otra, la de recortar los costes de aprovisionamiento

para obtener una tasa más alta de margen bruto. Cada una de ellas plantea diferentes riesgos. Si la Dirección selecciona la primera, es posible que la empresa se vea obligada a penetrar en mercados nuevos y, así, sus competidores pueden ganar cuota en los mercados actualmente existentes o que la entidad no tenga la capacidad de implantar eficazmente su estrategia. Con la segunda alternativa, los riesgos implicarán, incluso, la utilización de nuevas tecnologías o proveedores o la formación de nuevas alianzas. Las técnicas de gestión de riesgos corporativos se aplican a este nivel para ayudar a la Dirección a evaluar y elegir la estrategia de la entidad y los objetivos asociados a ella.

Una aplicación que abarca toda la gama de actividades de la empresa

Al aplicar la gestión de riesgos corporativos, una entidad debe considerar toda la gama de sus actividades en los diferentes niveles de la organización, desde aquellas al nivel de empresa como lo son la planificación estratégica y la asignación de recursos, hasta las de unidades de negocio, como el marketing y los recursos humanos, y las de procesos de negocio, como son la producción y la revisión de solvencia de los clientes. La gestión de riesgos corporativos también se aplica en proyectos especiales y nuevas iniciativas que podría no tener aún un lugar en la jerarquía o el organigrama de la organización.

La gestión de riesgos corporativos requiere que una entidad adopte una perspectiva de cartera global para los riesgos. Esto puede implicar que cada directivo responsable de una unidad o negocio, función, proceso o cualquier actividad tenga que desarrollar una evaluación de sus riesgos, que se puede efectuar de modo cuantitativo o cualitativo.

La Dirección considera los riesgos interrelacionados desde una perspectiva de cartera a nivel de entidad. Los riesgos de las unidades individuales pueden mantenerse dentro de la tolerancia al riesgo de cada una de ellas, aunque es posible que sumados superen el riesgo aceptado por la entidad en su conjunto. Por el contrario, ciertos eventos potenciales pueden representar un riesgo inaceptable para una unidad de negocio, pero generar un efecto compensatorio en otra. Es preciso identificar los riesgos interrelacionados y actuar sobre ellos para que la totalidad de los riesgos sean concordantes con el riesgo aceptado por la entidad de forma global.

Aceptar un volumen de riesgo, a un nivel amplio

El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgos de la entidad y, por consiguiente, influye en su cultura y estilo operativo. Algunas entidades consideran el riesgo aceptado de manera cualitativa, calificándolo como alto, moderado o bajo, mientras existen otras que adoptan un enfoque cuantitativo, reflejando y equilibrando los objetivos de crecimiento, rendimiento y riesgo. Una empresa con un riesgo aceptado alto puede estar dispuesta a asignar una gran parte del capital a áreas de alto riesgo, como son los mercados emergentes. Por el contrario, una compañía con un riesgo aceptado bajo podría optar por limitar su riesgo a corto plazo de amplias pérdidas de capital, invirtiendo sólo en mercados maduros y estables.

El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La gestión de riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir una estrategia que ponga en línea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.

El riesgo aceptado orienta la asignación de recursos, pues la Dirección dota de recursos a las diferentes unidades de negocio e iniciativas teniendo en cuenta el riesgo aceptado por la entidad y los planes de cada unidad para generar el rendimiento deseado a partir de los recursos invertidos. La Dirección considera su riesgo aceptado al alinear la organización, personal y procesos y diseñar la infraestructura necesaria para supervisar eficazmente los riesgos y responder a ellos.

Las tolerancias al riesgo están relacionadas con los objetivos de la entidad. La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de variación relativa al logro de un objetivo concreto y a menudo se mide mejor en las mismas unidades usadas para medir dicho objetivo.

Al fijar la tolerancia al riesgo, la Dirección considera la importancia relativa del objetivo correspondiente y alinea las tolerancias al riesgo con el riesgo aceptado. Operar dentro de las tolerancias al riesgo ayuda a asegurar que la entidad se mantenga dentro de su riesgo aceptado y, por consiguiente, que la entidad consiga sus objetivos.

Precisa de un buen diseño y ejecución que genere una seguridad razonable

Una gestión de riesgos corporativos bien diseñada y realizada puede facilitar a la Dirección y al Consejo de Administración una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad. Este concepto de seguridad razonable refleja la idea de que la incertidumbre y el riesgo están relacionados con el futuro, que nadie puede predecir con precisión, y no implica que la gestión de riesgos corporativos fracase con mucha frecuencia.

Algunos factores, individual y colectivamente, refuerzan el concepto de seguridad razonable. El efecto acumulativo de las respuestas al riesgo que satisfacen objetivos múltiples y el carácter multifuncional de los controles internos reducen el riesgo de que la entidad pueda no alcanzar sus objetivos.

Objetivos y estrategia fluyen en cascada por toda la empresa

Dentro del contexto de la misión establecida, la Dirección fija objetivos estratégicos, selecciona su estrategia y establece otros objetivos que fluyen en cascada por toda la entidad y están en línea con la estrategia y vinculados a ella. Aunque muchos objetivos son específicos para una entidad determinada, algunos son ampliamente compartidos. Por ejemplo, son objetivos comunes para prácticamente todas las entidades la consecución y mantenimiento de una reputación positiva en el ámbito empresarial y de negocio, la generación de información fiable para los grupos de interés o un desarrollo de operaciones en concordancia con las leyes y normas.

Este marco establece cuatro categorías de objetivos de una entidad:

Estrategia

Son los relativos a los objetivos de alto nivel, alineados con la misión de la entidad y prestándole apoyo.

Operaciones

Son los relativos al uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

Información

Son los relacionados a la fiabilidad de los informes de la entidad.

Cumplimiento

Son los referidos al cumplimiento por la entidad de las leyes y normas aplicables.

Esta clasificación de los objetivos de una entidad por categorías permite enfocar los aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, aunque encubiertas (un objetivo concreto puede incidir en más de una categoría) atienden a las distintas necesidades de la entidad y posiblemente a la responsabilidad directa de diferentes directivos, permitiendo también distinguir entre lo que puede esperarse de cada una de ellas.

Algunas entidades utilizan otra categoría de objetivos, la “salvaguarda de recursos”, a veces denominada “salvaguarda de activos”. Desde una perspectiva amplia, trata de la prevención de pérdidas de activos o recursos de una entidad por robo, despilfarro, ineficiencia o simplemente por decisiones empresariales equivocadas, tales como vender productos a un precio demasiado bajo, no haber podido retener a empleados claves o evitar infracciones de patentes o incurrir en pasivos imprevistos. Son principalmente objetivos operacionales, aunque ciertos aspectos de las salvaguarda pueden clasificarse en otras categorías. Cuando se aplican requisitos legales o normativos, se trata de temas de cumplimiento. Cuando se consideran conjuntamente con la información al público, a menudo se usa una definición más restringida de la salvaguarda de activos, que trata de la prevención o detección oportuna de cualquier adquisición, uso o disposición no autorizada de los activos de la entidad que podría tener un efecto material sobre los estados financieros.

Se puede esperar de la gestión de riesgos corporativos que proporcione una seguridad razonable del logro de objetivos relativos a la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas. La consecución de estas categorías de objetivos está dentro del control de la entidad y depende de su grado éxito en la realización de actividades relativas a ellas.

Sin embargo, el logro de objetivos estratégicos, como la obtención de una cuota de mercado específica y de objetivos operativos, como el lanzamiento con éxito de una nueva línea de producto, no está siempre dentro del control de la entidad. La gestión de riesgos corporativos no puede prevenir juicios o decisiones equivocadas, ni eventos externos que puedan provocar que una entidad falle en la consecución de objetivos operativos. Sin embargo, sí mejora la probabilidad de que la Dirección tome mejores decisiones. Respecto a dichos objetivos, la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección y el consejo de administración, en su papel de supervisión, sean informados oportunamente del grado de progreso de la entidad hacia la consecución de sus objetivos.

3.3 Componentes de la gestión de riesgos corporativos

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión. Estos componentes son:

Ambiente interno

La Dirección fija una filosofía respecto al riesgo y determina el riesgo aceptado. El ambiente interno establece la base de cómo el personal de la empresa debe percibir y afrontar el control y el riesgo. El núcleo de cualquier negocio está constituido por sus personas –con sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia- y el entorno en el que actúan.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la Dirección pueda identificar los eventos potenciales que afectan a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la Dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y se alinean con ella, además de ser consistentes con el riesgo aceptado.

Identificación de eventos

Deben identificarse los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la entidad. Esto implica la identificación de posibles acontecimientos internos o externos que afectan a la consecución de objetivos, diferenciándolos según su procedencia e incluye la distinción entre los que representan riesgos u oportunidades o ambas circunstancias a la vez.

Evaluación de riesgos

Los riesgos identificados se analizan para formar una base que determine cómo deben gestionarse y se asocian a los objetivos a los que pueden afectar, evaluándose desde la doble perspectiva de riesgo inherente y residual y considerando tanto su probabilidad como su impacto.

Respuesta a los riesgos

El personal identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos: evitar, aceptar, reducir o compartir. La dirección selecciona un conjunto de acciones para poner en línea los riesgos con sus tolerancias respectivas y el riesgo aceptado por la entidad.

Actividades de control

Las políticas y procedimientos se establecen y ejecutan para asegurar que se llevan a cabo eficazmente las respuestas a los riesgos seleccionadas por la Dirección.

Información y comunicación

La información relevante se identifica, capta y comunica de un modo y en un plazo que permita a las personas desarrollar sus responsabilidades. Hace falta información a todos los niveles de una entidad para identificar, evaluar y responder a los riesgos. También puede darse una comunicación eficaz en sentido amplio, cuando fluye en todas direcciones dentro de la entidad.

Supervisión

Toda gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando en ella las modificaciones que sean necesarias. De este modo, se puede reaccionar dinámicamente y cambiar si varían las circunstancias.

Relación entre objetivos y componentes.

Existe una relación directa entre los objetivos que una entidad intenta alcanzar y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos. Esta relación se muestra a través de la matriz tridimensional en forma de cubo que se muestra a continuación.



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

- Las cuatro categorías de objetivos –estrategia, operaciones, información y cumplimiento- están representados por las columnas.
- Los ocho componentes están representados por las filas .
- La entidad y sus unidades están representadas por la tercera dimensión del cubo.

Cada fila con un componente cruza y afecta a las cuatro categorías de objetivos. Por ejemplo, los datos financieros y no financieros generados desde fuentes internas y externas, que forman parte del componente de información y comunicación, son necesarios para fijar la estrategia, gestionar eficazmente las operaciones del negocio, informar adecuadamente y determinar si la entidad cumple o no las leyes aplicables.

Así mismo, si observamos las categorías de objetivos, los ocho componentes son relevantes para cualquiera de ellas. Tomando una categoría, por ejemplo, la eficacia y eficiente operativa, le resultan aplicables los ocho componentes, que son importantes para su consecución.

Debería reconocerse que las cuatro columnas representan categorías de objetivos de una entidad y no partes o unidades de ésta. De acuerdo con esto, cuando se considere la categoría de objetivos relativos a la información, por ejemplo, será necesario conocer una amplia gama de datos sobre las operaciones de la entidad. Pero en este caso, el foco está en la segunda columna desde la derecha en la cara horizontal superior –“información de objetivos”- y no en la tercera –“operaciones”- como podría parecer.

Eficacia

Aunque la gestión de riesgos corporativos es un proceso, su eficacia es un estado o condición en un momento determinado. Discernir si la gestión de riesgos corporativos es “eficaz” es un juicio que se deriva de una evaluación acerca de si están presentes los ocho componentes y funcionan eficazmente. Así, los componentes también constituyen criterios para una gestión eficaz de riesgos corporativos. Para que los componentes estén presentes y funcionen adecuadamente, no puede haber debilidades materiales y los riesgos deben haberse encajado dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Cuando se determine que la gestión de riesgos corporativos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, el Consejo de Administración y la Dirección tendrán una seguridad razonable de que:

- Se conoce el grado de consecución de los objetivos estratégicos de la entidad
- Se conoce el grado de consecución de los objetivos operativos de la entidad
- La información de la entidad es fiable
- Se cumplen las leyes y normas aplicables

Aunque la gestión de riesgos corporativos pueda considerarse eficaz, los ocho componentes deben estar presentes y funcionar correctamente –aplicando los principios necesarios-, pueden existir entre ellos algunos conflictos. Dado que las técnicas de

gestión de riesgos corporativos sirven para una variedad de propósitos, algunas de las que se aplican a un determinado componente también pueden cubrir el propósito de técnicas normalmente aplicables a otros. Adicionalmente, las respuestas a los riesgos pueden diferir en su grado de atención a uno concreto, por lo que las respuestas y controles complementarios, cada uno de efecto limitado, pueden ser satisfactorios en conjunto.

Los conceptos que se comentan aquí son aplicables a todas las entidades, sea cual sea su dimensión. Aunque algunas pequeñas y medianas empresas puedan implantar factores de componentes en forma diferentes a otras más grandes, también pueden conseguir una gestión eficaz de riesgos corporativos. La metodología para cada componente probablemente sea menos formal y estructurada en las entidades pequeñas que en las grandes, pero los conceptos básicos deberán estar presentes en todas ellas.

Normalmente, la gestión de riesgos corporativos se considera dentro del contexto de una entidad en su conjunto, lo que implica considerar su aplicación a las unidades significativas de negocio. Sin embargo, puede haber circunstancias en las que la eficacia de dicha gestión deba ser evaluada de modo individual en una determinada unidad de negocio. En tales casos, para que exista eficacia en la gestión en esta unidad, los ocho componentes tienen que estar presentes y funcionar eficazmente en ella. Así, por ejemplo, como contar con un Consejo de Administración con características específicas forma parte del ámbito interno, la gestión de riesgos corporativos de una específica unidad de negocio sólo podría juzgarse como eficaz cuando dicha unidad tenga un Consejo de Administración u organismo similar que funcione adecuadamente (o cuando el Consejo de Administración de la entidad lleve a cabo una adecuada supervisión directa sobre la unidad de negocio). De forma similar, debido a que el componente de respuesta a los riesgos se describe desde una perspectiva de cartera de riesgos, para que la gestión de riesgos corporativos de dicha unidad de negocio pueda considerarse eficaz, también debería aplicarse en ella este tipo de perspectiva.

Inclusión del Control Interno

El control interno es una parte integral de la gestión de riesgos corporativos y, en consecuencia, el Marco de esta última incluye a aquél, aportando así a la Dirección una conceptualización y herramienta más robustas.

Gestión de Riesgos Corporativos y Proceso de Dirección

Como la gestión de riesgos corporativos forma parte del proceso de Dirección, los componentes del presente Marco se comentan dentro del contexto de lo que hace la gerencia al dirigir una empresa u otro tipo de entidad. Por el contrario, no todo lo que hace la Dirección de una entidad forma parte de la gestión de riesgos corporativos y así, muchos juicios aplicados en la toma de decisiones directivas y otras acciones asociadas, aunque constituyan parte del proceso de Dirección, no forman parte de esa gestión. Por ejemplo:

Constituye un componente crítico de la gestión de riesgos corporativos el que exista un proceso apropiado para fijar objetivos en la entidad, pero determinados objetivos seleccionados por la Dirección no forma parte de dicha gestión.

Responder a los riesgos, desde una adecuada evaluación suya, forma parte de la gestión de riesgos corporativos, pero no así determinadas respuestas al riesgo seleccionadas y la correspondiente asignación de recursos de la entidad.

Establecer y ejecutar actividades de control para ayudar a asegurar que se llevan a cabo de modo eficaz las respuestas a los riesgos que la Dirección selecciona, forma parte de la gestión de riesgos corporativos, pero no así las particulares actividades de control seleccionadas.

En general, la gestión de riesgos corporativos implica a aquellos elementos del proceso de Dirección que permiten a la gerencia tomar decisiones informadas basadas en el riesgo, pero determinadas decisiones seleccionadas dentro de una gama de opciones apropiadas no sirven para establecer si la gestión de riesgos corporativos es eficaz o no. Sin embargo, aunque los objetivos, respuestas al riesgo y actividades de control elegidas sean temas a juicio de la Dirección, la selección efectuada debe dar como resultado la reducción del riesgo a un nivel aceptable, determinado por el riesgo aceptado y una seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Responsabilidades en la gestión de Riesgos

La gestión de riesgos corporativos es efectuada por diversas partes implicadas, cadauna con responsabilidades importantes. El consejo de administración (directamenteo través de sus comités), la dirección, los auditores internos y otro personal, todos hacen importantes contribuciones a la gestión de riesgos. Otras partes afectadas, tales como los auditores externos y los organismos reguladores, son asociados aveces a las evaluaciones

de riesgo y el control interno. Sin embargo, existe una distinción entre aquellos que forman parte del proceso de la gestión de riesgos corporativos de una entidad y los que no, cuyas acciones, sin embargo, pueden afectar al proceso o, de otro modo, ayudar a la entidad a conseguir sus objetivos. Ayudar de modo directo o indirecto a una entidad a conseguir sus objetivos, sin embargo, no hace que un tercero forme parte de la gestión de riesgos corporativos de la entidad o sea responsable de ella.

3.4 Planificación de la Auditoría Interna basada en riesgos

Enlace del Plan de Auditoría Interna con los Riesgos y Exposiciones.

Norma principalmente relacionada

2010 – Planificación

“El director de auditoría interna debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con la metas de la organización” (13-112).

Interpretación:

El director de auditoría interna es responsable de desarrollar un plan basado en riesgos. Para ello, debe tener en cuenta el enfoque de gestión de riesgos de la organización, incluyendo los niveles de aceptación de riesgos establecidos por la dirección para las diferentes actividades o partes de la organización. Si no existe tal enfoque, el director de auditoría interna utilizará su propio juicio sobre los riesgos después de consultar con la alta Dirección y el Consejo.

Consejo para la Práctica 2010-1

Al elaborar el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna, los directores ejecutivos de auditoría consideran útil, en primer término, elaborar o actualizar el universo de auditoría. El universo de auditoría es una lista de todas las auditorías posibles que pudieran realizarse. El DAI puede obtener información sobre el universo de auditoría de parte de la alta dirección y el consejo de administración.

El universo de auditoría puede incluir componentes del plan estratégico de la organización. Al incorporar esos componentes, el universo de auditoría considerará y reflejará los objetivos del plan general de negocios. Los planes estratégicos probablemente también reflejarán la actitud de la organización hacia el riesgo y el grado

de dificultad para cumplir con los objetivos planificados. El universo de auditoría estará normalmente influenciado por los resultados del proceso de gestión de riesgos. El plan estratégico de la organización tiene en cuenta el ambiente en el cual opera la organización. Estos mismos factores ambientales probablemente impactarán en el universo de auditoría y la evaluación del riesgo relativo.

El DAI prepara el plan de auditoría de la actividad de auditoría interna basándose en el universo de auditoría, informaciones recibidas de la alta dirección y el consejo de administración, y una evaluación de riesgos y exposiciones que afectan a la organización. Los objetivos clave de auditoría son usualmente los de proporcionar a la alta dirección y al consejo de administración aseguramiento e información que les permita cumplir con los objetivos de la organización, incluyendo una evaluación de la eficacia de las tareas de evaluación de riesgos que realiza la dirección.

El universo de auditoría y el plan de auditoría relacionado se mantienen actualizados de modo de reflejar los cambios en la dirección de la gestión, objetivos, énfasis y enfoques. Es aconsejable evaluar el universo de auditoría al menos una vez al año con el fin de que refleje las estrategias y la dirección más actualizadas de la organización. En algunas situaciones, los planes de auditoría pueden tener que actualizarse más frecuentemente (por ejemplo, trimestralmente), en respuesta a los cambios en los negocios, operaciones, programas, sistemas y controles de la organización.

El alcance del trabajo de los Auditores Internos se define en los pronunciamientos del IIA (Instituto de Auditores Internos). Estos pronunciamientos abundan en la descripción de los servicios proporcionados por la actividad de la auditoría interna que se proporciona en la definición de Auditoría Interna. Hace énfasis en la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Conceptos fundamentales

El proceso de gestión de riesgos identifica, evalúa, gestiona y controla exposiciones a riesgos potenciales. La administración ejecutiva y el comité de Auditoría determinan el rol de la AAI (Actividad de Auditoría Interna) en la gestión de riesgos. La seguridad de la información es una responsabilidad de la administración, la auditoría interna por su lado evalúa periódicamente las prácticas de seguridad de información y hace recomendaciones, además evalúa el cumplimiento de leyes y normas en relación con la privacidad.

Gestión de Riesgos

Es un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable en relación con el alcance de los objetivos de la organización. Es un elemento fundamental de la definición de auditoría interna. Este tema se cubre en una Norma sobre Desempeño, una Norma sobre Desempeño Específico, dos Normas sobre Implementación de Aseguramiento, dos Normas sobre Implementación de Consultoría y seis consejos para la práctica.

Naturaleza del trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

Consejo para la práctica 2110-1 Evaluación de la Adecuación de los Procesos de Gestión de Riesgos

Cada organización podrá elegir una metodología en particular para implantar su proceso de gestión de riesgos. El auditor Interno debe cerciorarse de que la metodología sea entendida por los grupos o personas clave que participan del gobierno corporativo, incluyendo el Consejo y el comité de auditoría. Los auditores internos deben asegurarse de que los procesos de gestión de riesgos de la organización se dirijan a cuatro objetivos clave para poder emitir opinión sobre la adecuación general de dichos procesos. Estos objetivos son:

Los riesgos originados en las estrategias y actividades de negocio están identificados y tienen prioridades.

La dirección y el Consejo de Administración han determinado el nivel de riesgos aceptable para la organización, incluyendo la aceptación de riesgos asignados para cumplir los planes estratégicos de la misma.

Las actividades para mitigar los riesgos están diseñadas e implantadas con el fin de reducir, o bien manejar el riesgo a niveles que fueron determinados como aceptables para la dirección y el consejo.

Se realizan actividades de supervisión para reevaluar periódicamente el riesgo y la eficacia de los controles para manejar el riesgo. El Consejo y la dirección reciben informes periódicos sobre los resultados de los procesos de gestión de riesgos. Los procesos de gobierno corporativo de la organización deben proporcionar comunicaciones periódicas a las partes interesadas sobre los riesgos, estrategias de riesgos y controles.

Los auditores internos deben reconocer que podría haber variaciones significativas en las técnicas utilizadas por las distintas organizaciones en sus prácticas de gestión de riesgos. Los procesos de gestión de riesgos deben ser diseñados según la naturaleza de las actividades de una organización. Dependiendo del tamaño y complejidad de las actividades de negocios de la organización, los procesos de gestión de riesgos pueden ser:

- Formales o informales
- Cuantitativos o Cualitativos
- Orientados a las unidades de negocios o centralizados a nivel corporativo

El proceso específico utilizado por cada organización debe adaptarse a su cultura, estilo de dirección y objetivos del negocio. Por ejemplo, el uso de derivados u otros sofisticados productos del mercado de capitales por una organización requeriría el uso de herramientas de gestión de riesgos cuantitativas. En cambio, organizaciones más pequeñas, menos complejas, podrían utilizar un comité de riesgos informales para discutir el perfil de riesgos de la organización y para iniciar acciones periódicas. El auditor debe determinar que la metodología elegida es, a la vez, integral y apropiada para la naturaleza de las actividades de la organización.

Los auditores internos deben obtener evidencia suficiente para asegurarse de que los objetivos clave de los procesos de gestión de riesgos se hayan cumplido, con el fin de formarse una opinión sobre la adecuación de dichos procesos. Al obtener esta evidencia, el auditor interno debe tener en cuenta los siguientes tipos de procedimientos de auditoría:

Investigar y revisar materiales de referencia e información de antecedentes sobre metodologías de gestión de riesgos como base para evaluar si el proceso utilizado por la organización es el apropiado y representa las mejores prácticas de la industria.

Investigar y revisar desarrollos, tendencias e información actualizada de la industria correspondiente a los negocios de la organización, y otras fuentes apropiadas de

información, con el fin de determinar los riesgos y exposiciones que puedan afectar a la organización y los procedimientos de control relacionados que se utilizan para enfrentar, vigilar y evaluar aquellos riesgos.

Políticas corporativas

Las políticas corporativas son aquellas normas internas que aplican para un grupo de empresas unidas por accionistas comunes principalmente. Habitualmente, para crearlas es necesario un análisis y estudio de las mismas empresas, el contexto donde están ubicadas y su competencia. El objetivo de éstas es mejorar el rendimiento, la calidad y otros factores de competitividad de las empresas.

3.5 El plan anual de trabajo de la auditoría interna de una empresa constructora

El plan anual corresponde al documento formal que emite el Auditor Interno, luego de realizado el análisis de riesgo y que debe recoger las actividades necesarias para desarrollar la labor del departamento de Auditoría Interna, la forma de presentarlo es muy diversa, pero sea cual fuere la forma, el mismo debe tener por lo menos los siguientes indicadores:

- Metodología utilizada
- Valores determinados como medidores de riesgo
- Mapa de riesgos
- Recursos necesarios para desarrollar el plan de trabajo (en elemento humano y financiero).
- Cronograma de actividades
- Aprobación de los altos ejecutivos de la compañía

La metodología utilizada para realizar el plan de trabajo de Construcciones Futuristas, S.A., tiene un fin didáctico a efecto de mostrar la metodología en su aplicación, la misma debiera ser igual para todos los años posteriores, partiendo de que obviamente cada año la entidad posee objetivos diferentes, que al final son la base para empezar la preparación del referido plan, mediante el análisis y ponderación de áreas de riesgo.

Los objetivos estratégicos de la entidad para el año, fueron definidos así por la alta dirección de la compañía:

- Optimizar el uso de inventarios a la menor cantidad posible en stock, debido a que los mismos tienen que ser cancelados mediante la contratación de nuevos préstamos ya que el cupo de crédito con los proveedores se encuentra lleno y por ser proveedores específicos en su mayoría no existen otras alternativas en el mercado, de aquí la importancia del logro del objetivo. La reducción debe ser Q.3,000,000.00
- Cobro total de cartera de clientes en 30 días pues la composición actual de la misma es

Corriente	60 días	90 días	180 días
Q.200,000.00	Q.800,000.00	Q.500,720.00	Q.1,300,000.00

- Reducir en un 10% en relación al año anterior, los gastos de comisiones sobre ventas, aplicando para ello nuevas políticas y reconsiderando los porcentajes de comisiones.
- Reducir los gastos por garantías en un 50%, con relación al gasto realizado el año anterior.

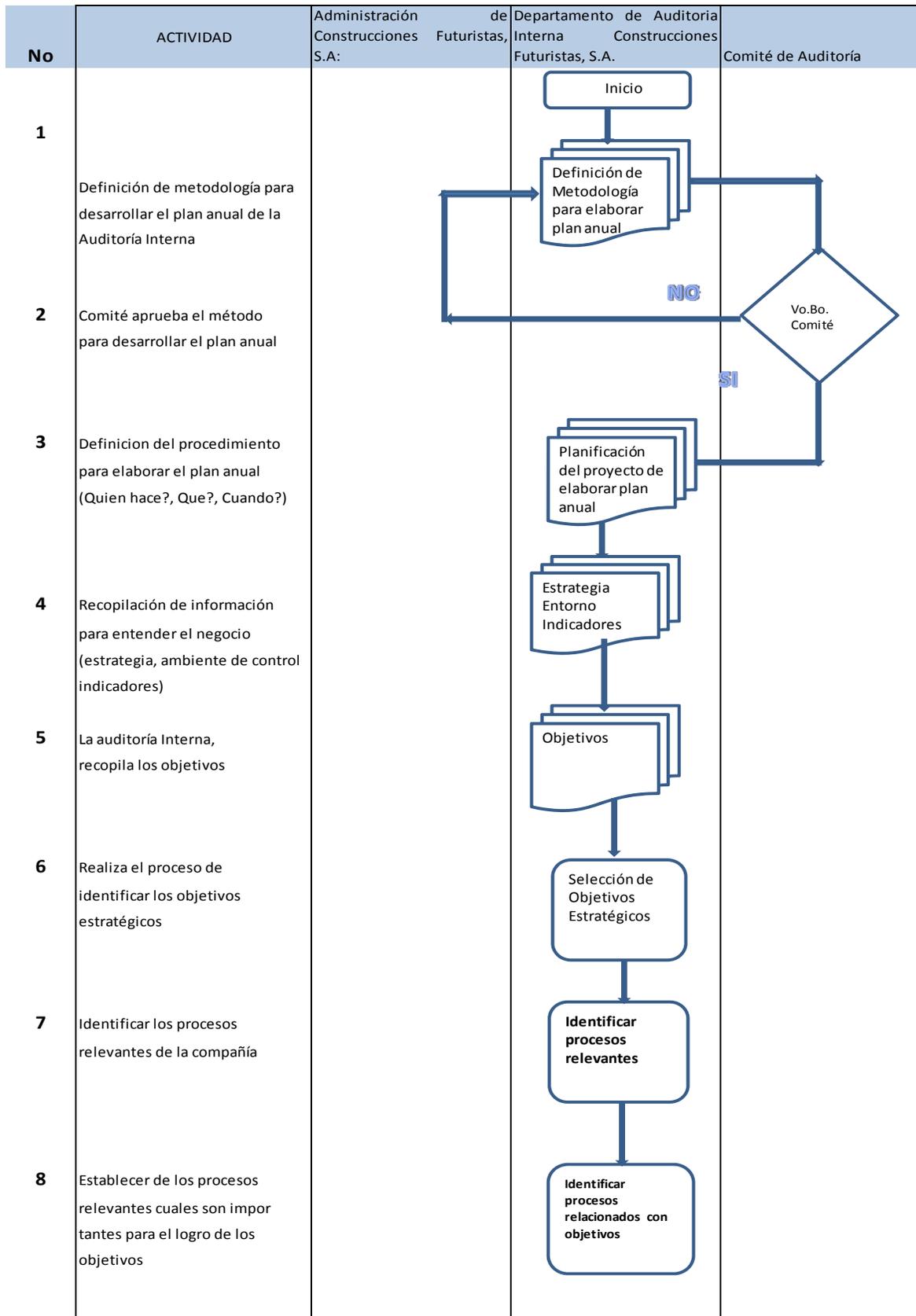
Otro tema importante a plasmar en el plan de trabajo de la entidad es el tiempo a desarrollar cada una de las auditorías, las mismas deben ir de la mano con los recursos, tanto económicos como humanos, disponibles por parte de la unidad de auditoría interna.

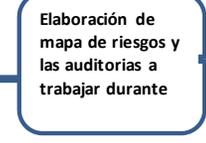
Parte importante del plan de auditoría interna es, en la medida de lo posible, coordinar las fechas de las auditorías con los dueños de los procesos auditados, por ejemplo;

Construcciones Futuristas se encuentran inscrita en el régimen de Impuesto sobre la Renta del 31%, sería inadecuado por ejemplo, programar una auditoría para el área de impuestos en el mes de marzo, fecha en la que por diferentes circunstancias se prepara la declaración anual de dicho impuesto.

Otro ejemplo, es sin duda el que representa la elaboración del presupuesto de la organización, el cual por instrucciones de casa matriz se prepara en los meses de Septiembre y Octubre, coordinar una auditoría al área de Planificación Financiera en estos meses, también sería inapropiado.

El auditor interno, debe buscar la aprobación del plan de auditoría por parte de las más altas autoridades de la organización, en el caso de Construcciones Futuristas, S.A. El proceso se puede representar gráficamente de la siguiente manera:



No	ACTIVIDAD	Administración de Construcciones Futuristas, S.A:	Departamento de Auditoria Interna Construcciones Futuristas, S.A.	Comité de Auditoría
9	Determinación de los riesgos clave del negocio de acuerdo a los procesos relevantes y los Controles que los mitigan		 <p>Identificación de Procesos Claves y sus controles</p>	
10	Determinación de Impacto y probabilidad de los riesgos	 <p>Definición de IMPACTO Y PROBABILIDAD de que los riesgos se materialicen</p>		
11	Validar los factores de riesgo generales y totales para cada proceso de la compañía, en esta valuación el auditor no debe perder de vista los controles que existen para cada proceso		 <p>Valuación de riesgos, de los procesos claves de la organización</p>	
12	Establecer si todos los procesos claves para el logro de los objetivos se encuentran flujogramados (Este es un valor agregado de la auditoría interna)	 <p>Diagramación de procesos que no cuentan con esta herramienta</p>	 <p>NO</p> <p>SI</p> <p>Todos los procesos claves están flujogramados</p>	
13	Elaboración del plan de trabajo anual y aprobación por parte del Comité de Auditoría		 <p>Elaboración de mapa de riesgos y las auditorias a trabajar durante</p>	 <p>Visto bueno y aprobación del plan de anual de auditoría Interna</p> <p>Fin</p>

3.6 Participación del Contador Público y Auditor en le manejo de riesgo como herramienta para la elaboración del plan anual de trabajo de la auditoría interna.

A lo largo de este trabajo se ha insistido en el rol que tanto las normas como las metodologías existentes dan al auditor para el manejo de riesgo en la elaboración del plan anual de actividades de su área. Por lo que en este enunciado sólo se reforzarán dicho tema con el siguiente cuadro

Participación del Contador Público y auditor en actividades relacionadas con el plan anual sobre riesgos

Roles Totalmente responsabilidad del Contador Público y Auditor	Roles que puede trabajar el Contador Público y Auditor junto a la administración	Roles que no puede trabajar el Contador Público y Auditor
<p>Crear los mecanismos para probar los procedimientos relacionados al manejo de riesgo dentro de la organización.</p> <p>Diseñar un plan de auditoría basado en riesgos para la organización</p> <p>Documentar la valuación realizada de los riesgos de la compañía</p>	<p>Promover cultura de manejo de riesgo dentro de la organización</p> <p>Promover talleres de manejo de riesgos, identificación de eventos</p> <p>Colaborar en opiniones sobre controles que se crearán sobre los procesos</p>	<p>Definir estrategias de negocio</p> <p>Determinar el Apetito de Riesgo (máximo riesgo aceptado por la alta gerencia en la búsqueda del logro de los objetivos)</p> <p>Establecer estructuras operativas de acuerdo a las necesidades determinadas en los controles</p>

Capítulo IV

Pasos a seguir por el Contador Público y Auditor como Auditor Interno en el diseño de matrices de riesgos como base para la elaboración del plan anual de trabajo de auditoría Interna

4.1 Definición de Objetivos Estratégicos de la Compañía

Para enfocar el plan de auditoría interna sobre la base de riesgos, el auditor debe conocer cuáles son las metas que se ha trazado la compañía, metas que deben tener ciertos atributos que la administración debe considerar, como por ejemplo, que sean medibles, que sean posibles de alcanzar y que se puedan dimensionar en el tiempo.

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia

• Los objetivos de acuerdo al modelo de gestión interno, Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), se clasifican en cuatro categorías:

- Estratégicos
- Operacionales
- Reporte o presentación de resultados
- Cumplimiento

Los objetivos estratégicos de la entidad establecen las metas que deben estar alineadas y dar apoyo a la misión y visión, tienen además las siguientes características:

Reflejan las opciones estratégicas elegidas por la gerencia para crear valor a sus accionistas

La gerencia identifica los riesgos asociados con la estrategia y considera sus implicaciones

Deben definirse los objetivos que serán relevantes para la compañía descartando aquellos que son rutinarios y cuyo impacto no imposibilite el logro de las metas crucialmente importantes.

4.2 Identificación de los procesos relevantes de la compañía

Para diseñar un plan de trabajo que finalmente descansa sobre procesos, es importante tener bien delimitados éstos, identificando a los responsables de que estos procesos se apeguen a los logros de los objetivos estratégicos establecidos por la administración.

Los procesos tienen inmersos controles, algunos mejor implementados que otros; sin embargo, identificar la eficacia de los mismos es parte importante en esta etapa del trabajo del diseño del plan, pues servirán para determinar la calificación de los riesgos que el auditor realice cuando analice los procesos que se involucran en cada área.

La identificación de los procesos relevantes de la compañía requiere atención especial, ya que en cada departamento o área que sea objeto de análisis, el personal involucrado de esta área definirá como prioritarios todos o la gran mayoría de sus procesos, pues en todos puede ver un riesgo potencial.

El auditor interno debe entonces encausar el trabajo de la administración atendiendo a las siguientes preguntas:

¿Podría el departamento evaluado, cumplir las funciones principales para las que fueron contratados, si este procedimiento no existiera?

¿Este procedimiento agrega algún valor a las funciones de la compañía?

¿Este procedimiento involucra parte importante de los recursos del área objeto de revisión tanto en elemento humano, como financieros, entre otros?

¿Se puede asociar este procedimiento a las funciones claves del departamento?

¿Puede este procedimiento apoyar a algunas de las iniciativas principales claves de la compañía (optimización de recursos, eficiencia, mejora de imagen u otros)?

Si por lo menos dos de estas preguntas pueden contestarse afirmativamente entonces, el proceso podría ser un proceso relevante y el cual podría analizarse en su parte de controles, para posteriormente medir su riesgo e incluirlo en el plan anual.

4.3 Identificación los procesos que tienen más incidencia en los objetivos, los cuales se determinan según criterios profesionales

Es necesario para realizar un plan de trabajo de auditoría basado en riesgo, identificar los procesos que tienen un impacto directo en el logro de los objetivos, excluyendo aquellos

que si bien son importantes, no representan mayor riesgo para las iniciativas mayores establecidas por la administración.

Para realizar esta actividad se recomienda que sea la misma administración quien pueda ayudar a definirlos ya que al tener el conocimiento claro de las iniciativas mayores, pueden asociarlo con los procesos importantes de la actividad diaria que realizan. Se recomienda una autoevaluación para este tema.

La autoevaluación de control es una metodología que puede ser usada tanto por los gerentes como por los auditores internos, para evaluar la razonabilidad de los procesos de gestión de riesgo y control, sirve además para que los auditores internos puedan obtener información relevante acerca de los riesgos y control, al focalizar el plan de auditoría en áreas de alto riesgo y de preocupación; y motivando una mayor colaboración por parte de los gerentes operativos y el equipo de trabajo.

Es su forma más pura, la autoevaluación de control facilita el obtener y comunicar información que conduce a mejorar la gestión de riesgo y control, motiva el compartir y cooperar y ayuda a la gerencia en la creación de una cultura más abierta y compartida en la organización. Su valor último es ayudar a la gerencia a alcanzar sus objetivos.

Una organización que use la autoevaluación tendrá un proceso formal y documentado, que permite a la gerencia y al equipo de trabajo, quienes están directamente envueltos en una unidad de negocio, función o proceso el participar de una forma estructurada con el propósito de:

Identificar factores de riesgo y exposiciones significativas

Evaluar los procesos de control que mitigan o gestionan esos riesgos

Desarrollar planes de acción para reducir los riesgos a niveles aceptables

Determinar la posibilidad de ayudar en que los objetivos del negocio sean alcanzados

4.4 Determinación del universo de objetivos, y determinación de los riesgos clave del negocio en función de cómo éstos pueden afectar el cumplimiento de los mismos.

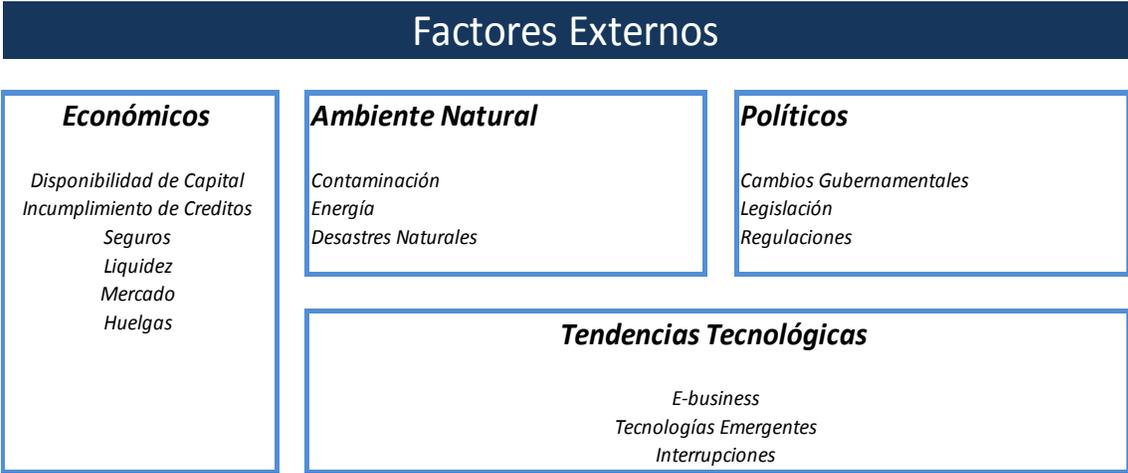
Cada objetivo tiene implícito riesgos, es decir, eventos que pueden obstaculizar su cumplimiento, por esta razón es importante establecer cuáles son esos eventos, y qué tanta probabilidad de que ocurran e impacto financiero tienen para la empresa.

Es importante tomar en cuenta que la gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras, esto dependerá de una serie de factores que tienen que ver con situaciones diversas.

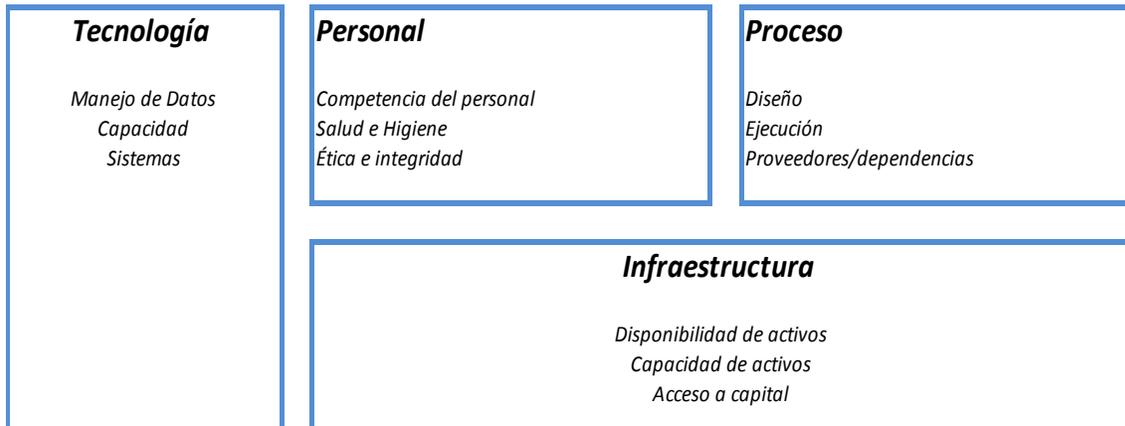
En esta parte de la actividad del plan se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y no tanto con impacto positivo (oportunidades), pues si bien estas últimas pueden representar beneficios adicionales a la administración del negocio, se debe cubrir primero todos los factores de riesgos existentes.

Para la determinación de eventos deben considerarse incluso aquellos con baja posibilidad de ocurrencia si el impacto en un objetivo es alto, pues sólo de esta manera se pueden cubrir todas las posibilidades de mitigar los riesgos de un objetivo. Los eventos se pueden identificar en todos los niveles de la organización, contrariamente a lo que podría pensarse, esta premisa de la cantidad de eventos de riesgo que puede tener un proceso debe estar presente cuando se realice la evaluación de los procesos.

Algunos ejemplos de eventos o factores que pueden considerarse se muestran a continuación:



Factores Internos



La gerencia selecciona técnicas que se ajusten a su filosofía de riesgo y que le permita a la entidad desarrollar capacidades requeridas de identificación de eventos

- Talleres
- Entrevistas
- Cuestionarios y encuestas
- Análisis de flujo de procesos
- Indicadores principales de eventos y alerta
- Seguimiento de la data de eventos de pérdidas
- Identificación permanente de eventos
- Interrelación de eventos que pueden afectar los objetivos

4.5 Definición de los niveles de impacto y probabilidad en función del conocimiento del negocio y apetito de riesgo.

Mediante criterios cuantitativos y cualitativos, se ponderan en los procesos los riesgos establecidos en el inciso anterior a efecto de saber cuales de ellos tendrán prioridad en el desarrollo del plan anual, de trabajo de la auditoría interna. Para efecto del presente trabajo, se evaluarán los riesgos por aspectos cualitativos.

Es necesario mencionar que la evaluación de riesgos en términos generales, permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar objetivos del negocio.

Determina riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto, definiendo probabilidad como la oportunidad que los riesgos se materialicen y el Impacto como el efecto en nuestra compañía, este último no necesariamente sólo en dinero, sino en temas de reputación, o inclusive continuidad del negocio.

La evaluación se puede realizar enfocando el riesgo en dos maneras:

Riesgo Inherente

Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo.

Riesgo Residual

Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

Entre las técnicas se utiliza determinar riesgos y normalmente también se utiliza medir los objetivos relacionados. En la evaluación de riesgo, la gerencia considera eventos previstos e inesperados.

Técnicas de evaluación

La gerencia utiliza una combinación de técnicas cualitativas, semi-cuantitativas y cuantitativas, el método utilizado dependerá de la necesidad de precisión y cultura de cada unidad individual y deberán facilitar la evaluación de los riesgos a lo largo de la organización. La administración utiliza a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos evaluados no se prestan a la cuantificación, o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de los mismos no resulte eficaz por su costo.

El siguiente cuadro muestra algunas técnicas existentes para valuar riesgos de acuerdo al modelo de gestión interno COSO.

Técnicas de valuación de Riesgos

Técnicas Cualitativas

Impacto y probabilidad evaluados en base al conocimiento profundo de la organización

Técnicas Semi-Cuantitativas

Se usa un análisis cualitativo asignando valores monetarios a algunos riesgos

Técnicas Cuantitativas

Técnicas Probabilísticas

- Valor en Riesgo
- Riesgo de Flujo de Caja
- Distribuciones de pérdidas
 - Back-testing

-Técnicas no probabilísticas

- Análisis de sensibilidad
- Análisis de escenario
- Benchmarking

Apetito de riesgo

Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar en el logro de los objetivos. Algunas características del apetito de riesgo:

Es una guía en el establecimiento de la estrategia

La gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno.

Dirige la asignación de recursos

Alinea la organización, personal, procesos e infraestructura

4.6 Determinación de los procesos que deben tener prioridad para la identificación de controles y materializar donde se pueden dar los riesgos claves del negocio.

Priorizados los procesos que serán objeto de auditoría, es necesario probar los controles que la administración tiene, para establecer que los riesgos que el proceso tiene implícitos, no se materialicen.

Una vez identificados los riesgos, la gerencia determina cómo responderá ante ellos a fin de alcanzar los niveles de tolerancia al riesgo, las respuestas incluyen evitar el riesgo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo. En este sentido, la gerencia:

-Identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo y el grado en el cual reducirá el impacto y/o probabilidad de ocurrencia

-Determina los costos y beneficios de las respuestas al riesgo que permitan ubicarlo dentro de los niveles de tolerancia deseados

-Identifica nuevas oportunidades de negocio para la organización

Los controles implantados irán en función de lo que haya determinado la alta gerencia referente al manejo de riesgos tratados individualmente; sin embargo, se deben considerar para efectos de evaluarlos en una matriz estándar el riesgo general que tuviera el proceso en si, considerando todos los controles del mismo.

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

Respuestas al riesgo

Evitar el Riesgo

Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados

- *Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso*
- *Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso*

Compartir el Riesgo

Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas

- *Contratación de outsourcing para procesos del negocio*
- *Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio*

Aceptar el riesgo

Auto-asegurarse (Self-insuring) contra pérdidas

- *Aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo*

Reducir el Riesgo

Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio

- *Diversificación de productos*
- *Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo*
- *Reasignación de capital entre unidades operativas*

4.7 Coordinación de la elaboración de los procesos que no estén documentados y flujogramados

Los flujogramas que no estén elaborados y que representen procesos claves para la realización de los objetivos, deben ser incluidos en el plan de acciones a desarrollar por parte de la administración.

Esta es una labor que generalmente da lugar a confusión, pues si bien es la auditoría la que utiliza todos estos insumos de procesos riesgos y controles para poder generar su plan de actividades del año, no debe confundirse con que es una actividad que la administración debe realizar, sin embargo, en afán de generar valor la auditoría interna en conjunto con las áreas administrativas puede promover talleres de procesos y controles como una forma de gestionar los riesgos dentro de la empresa.

Si bien las narrativas son una invaluable fuente de información para el entendimiento de los procesos y controles, son indudablemente los diagramas de flujo los que pueden mostrar de una manera amigable la estructura de los pasos, documentos relacionados y sobre todo los controles que tienen los mismos. No es objeto del presente trabajo mostrar todas las bondades de la flujogramación como técnica de establecer, proponer o inclusive eliminar controles, y se menciona únicamente el hecho que la auditoría interna puede participar en los talleres desde una función de consultoría.

4.8 Identificación de controles funcionales a través de cada subprocesso.

El análisis de determinación de controles, debe realizarse como la medida que tiene la administración para mitigar los riesgos. Estos controles pueden ir tendientes a mitigar los riesgos, trasladarlos o simplemente aceptarlos

4.9 Identificados los objetivos, riesgos y controles, establecer las acciones a implementarse en el Plan Anual de Auditoría.

El plan anual de auditoría interna, debe recoger aquellos procesos que muestren un alto impacto en el logro de los objetivos, riesgos inherentes altos y controles débiles, para priorizarlos de acuerdo a estos criterios.

Capítulo V

Caso práctico

La participación del Contador Público y Auditor como Auditor Interno en el diseño de matrices de riesgos como base para el plan anual de trabajo para una empresa constructora de proyectos habitacionales

Para efectos didácticos, se ha considerado la elaboración del plan de trabajo de un período de revisión determinado, en este caso 2011, aspecto que se torna irrelevante ya que la metodología es la misma para cualquier año que se realice.

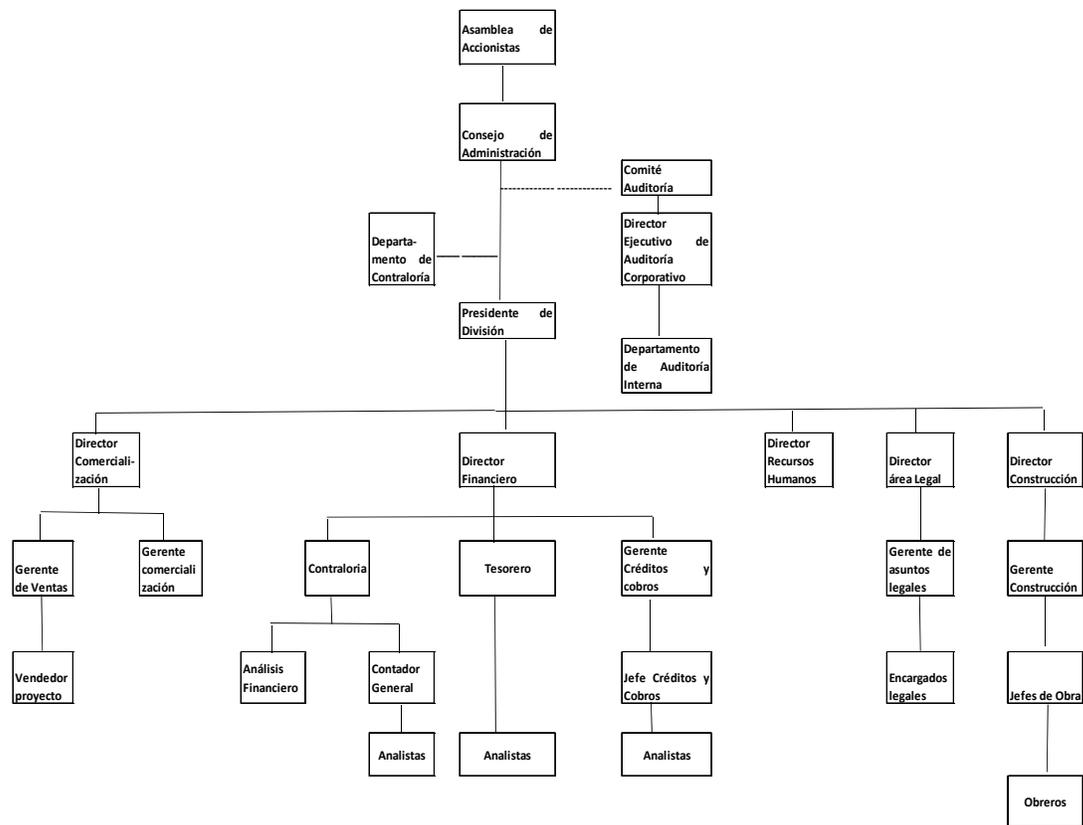
5.1 Detalle Organizacional- Enunciados importantes

La empresa objeto de análisis, Construcciones futuristas, tiene 25 años de estar en el mercado, y su actividad principal lo constituye el desarrollo de proyectos inmobiliarios, específicamente proyectos habitacionales.

La estructura organizacional es la siguiente:

- Presidente de División
- Director de Finanzas
- Director de Construcción
- Director de Comercialización
- Director de Recurso Humanos
- Director de Área Legal
- Auditoría Interna
- Contraloría

De estas direcciones se deprenden el grupo de gerencias y mandos medios que se pueden apreciar en el siguiente organigrama, compartido por el área de Recursos Humanos:



Las cifras financieras del año 2010 presentan en el balance de saldos los saldos siguientes:

Cuenta	Valor Q.
Caja y Bancos	1,250,000.00
Cuentas por Cobrar	2,800,720.00
Inventarios	11,500,000.00
Inversiones	300,000.00
Terrenos	3,000,000.00
Construcciones en Proceso	56,054,360.00
Maquinaria	9,750,000.00
Equipo Especial	3,200,000.00
Mobiliario y Equipo	850,000.00
Activos Intangibles	1,500,000.00
Proveedores	-9,200,000.00
Préstamos Bancarios	-29,750,000.00
Capital Social	-25,000,000.00
Ventas	-116,720,000.00
Costo de Ventas	45,235,000.00

Sueldos y Beneficios Empleados	20,456,498.00
Publicidad	4,245,679.00
Comisiones por Ventas	12,874,664.00
Intereses Financieros	2,380,000.00
Depreciaciones	273,079.00
Gastos por Garantías	5,000,000.00

El plan estratégico de la compañía muestra para el desarrollo de sus actividades en el año que desarrollaremos el plan, los siguientes enunciados:

Optimizar el uso de inventarios a la menor cantidad posible en stock, pues los mismos deberían ser cancelados mediante la contratación de nuevos préstamos, ya que el cupo de crédito con los proveedores se encuentra lleno y por ser proveedores específicos en su mayoría no existen otras alternativas en el mercado. La reducción deben ser Q.3,000,000.00

Cobro total de cartera de clientes en 30 días, pues la composición actual de la misma es:

Corriente	60 días	90 días	180 días
Q.200,000.00	Q.800,000.00	Q.500,720.00	Q.1,300,000.00

Reducir en un 10%, (en Q.1,287,466.00) los gastos de comisiones sobre ventas, aplicando para ello nuevas políticas y reconsiderando los porcentajes de comisiones.

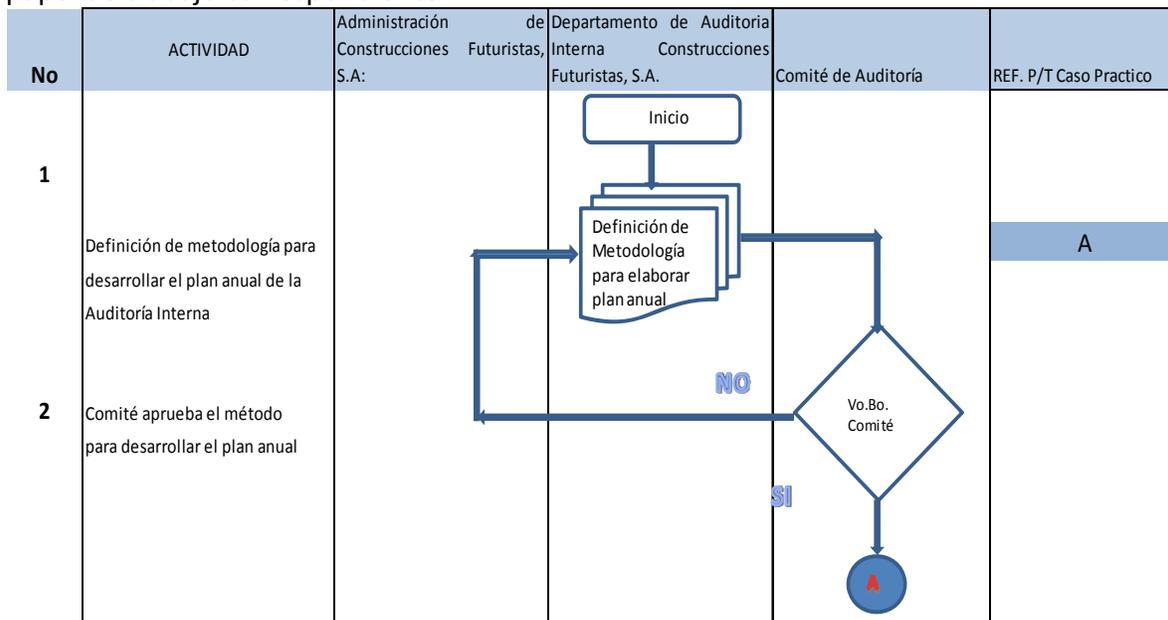
Reducir los gastos por garantías en un 50% (Q.2,500,000.00)

Recientemente, el departamento de auditoría interna ha promovido la gestión de una autoevaluación de los controles existentes en las diferentes áreas de la compañía, los resultados obtenidos han dado cuenta que la mayoría de personas de la organización conoce y aplica los controles básicos de cada una de las áreas.

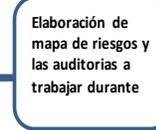
La auditoría interna detectó mediante auditorías practicadas durante el año previo a la elaboración del plan basado en riesgos, 47 puntos de mejora, estos son importantes porque permiten visualizar en que área se han encontrado mayores debilidades de control anteriormente, y constituyen un insumo importante para el plan. Los puntos por área se distribuyen así:

Área auditada	Puntos relacionados con Control Interno	Puntos que generaron ajustes a los Estados Financieros	Puntos relacionados con Fraudes
Compras	6	4	1
Ventas	1	1	1
Comercialización	2	2	0
Contabilidad	1	6	0
Construcción	8	1	2
Cuentas por Cobrar	2	3	6

A continuación, se detalla el flujograma del proceso de elaboración del plan de trabajo anual del departamento de auditoría Interna, junto a cada actividad se hace referencia al papel de trabajo correspondiente.



No	ACTIVIDAD	Administración de Construcciones Futuristas, S.A:	Departamento de Auditoría Interna Construcciones Futuristas, S.A.	Comité de Auditoría	REF. P/T Caso Practico
3	Definición del procedimiento para elaborar el plan anual (Quién hace?, Qué?, Cuando?)				A-1
4	Recopilación de información para entender el negocio (estrategia, ambiente de control indicadores)				A-1-1 A-1-2 A-1-3
5	La auditoría Interna, recopila los objetivos				A-1-4
6	Realiza el proceso de identificar los objetivos estratégicos				A-1-4
7	Identificar los procesos relevantes de la compañía				A-1-5
8	Establecer de los procesos relevantes cuales son importantes para el logro de los objetivos				A-1-5

No	ACTIVIDAD	Administración de Construcciones Futuristas, S.A.	Departamento de Auditoría Interna Construcciones Futuristas, S.A.	Comité de Auditoría	REF. P/T Caso Practico
9	Determinación de los riesgos clave del negocio de acuerdo a los procesos relevantes y los Controles que los mitigan				A-1-6
10	Determinación de Impacto y probabilidad de los riesgos				A-1-7
11	Validar los factores de riesgo generales y totales para cada proceso de la compañía, en esta valuación el auditor no debe perder de vista los controles que existen para cada proceso				A-1-8
12	Establecer si todos los procesos claves para el logro de los objetivos se encuentran flujogramados (Este es un valor agregado de la auditoría interna)				A-1-9
13	Elaboración del plan de trabajo anual y aprobación por parte del Comité de Auditoría				Plan de Trabajo
					

Construcciones Futuristas S.A.
Elaboración Plan anual de Auditoría Interna
Índice de Papeles de Trabajo

<i>Tiempo/hrs</i>	<i>Concepto</i>	<i>Ref. P/T</i>	<i>Realizado por</i>
10	<i>Definición de Memorandum plan anual de auditoría Interna</i>	A	HRSI
20	<i>Programa de trabajo para elaboración del plan anual</i>	A-1	HRSI
40	<i>Cédula de comprensión y Análisis de la Organización</i>	A-1-1	HRSI
25	<i>Cuestionario de Control Interno basado en Modelo de Gestión de Riesgos corporativos Marco Integrado</i>	A-1-2	HRSI
12	<i>Indicadores de Gestión de la empresa</i>	A-1-3	HRSI
25	<i>Selección y manejo de objetivos</i>	A-1-4	HRSI
25	<i>Identificación de procesos Relevantes y su relación con los Objetivos</i>	A-1-5	HRSI
90	<i>Procesos claves y sus controles</i>	A-1-6	HRSI
50	<i>Definición de Apetito de Riesgo de la Administración</i>	A-1-7	HRSI
100	<i>Valuación de riesgos en base a criterios establecidos</i>	A-1-8	HRSI
28	<i>Cédula de procedimientos no documentados</i>	A-1-9	HRSI
75	<i>Memorándum del plan anual de trabajo de la Auditoría Interna con sus guías respectivas</i>		HRSI

500

PT A

Plan Anual de Auditoría

Fecha: 27/12/2010

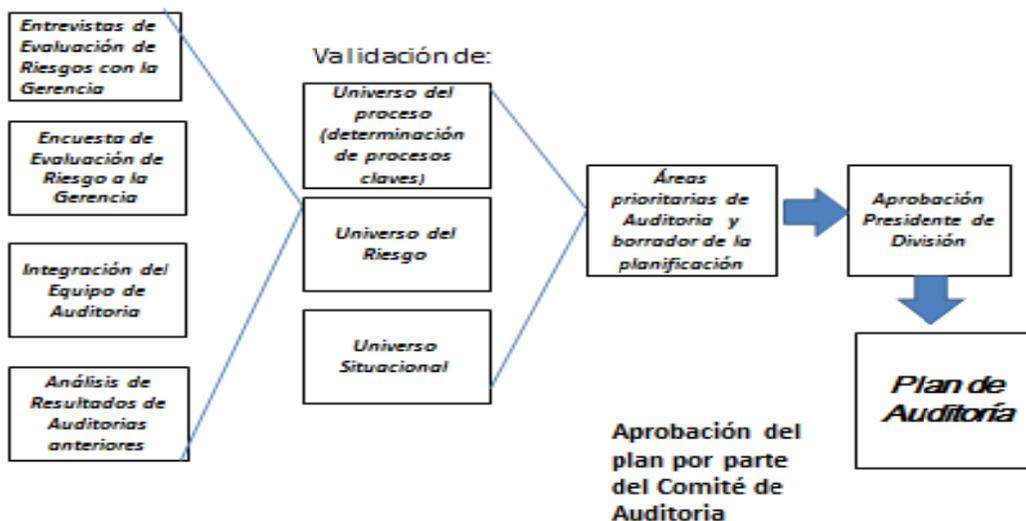
Introducción:

La Norma de Auditoría Interna 2010, del IIA, establece que el Auditor Interno debe elaborar un Plan Anual de Auditoría con base en la evaluación de riesgos de la organización, para determinar las prioridades de la auditoría, las cuales deben ser consistentes con las estrategias, objetivos y metas de la organización, de manera que el desarrollo de la auditoría agregue valor a la entidad. De ser necesario el Plan Anual debe ser ajustado durante el desarrollo del respectivo ejercicio, si hay cambios de importancia en la organización o en sus estrategias.

Secuencia del Plan Anual:

Para la elaboración del Plan Anual se desarrolla la siguiente secuencia:

- Entender el negocio
- Definir el Universo de auditoría
- Evaluar los riesgos
- Formalizar el Plan Anual



Objetivo del Plan Anual:

Describir los objetivos y alcances de la Auditoría Interna durante el período del 1° de enero al 31 de diciembre de 2010 y establecer las actividades, cobertura, recursos y tiempos estimados en las revisiones que llevará a cabo la Auditoría Interna para cumplir con sus objetivos.

Presentar a la Presidencia Ejecutiva y al Comité de Auditoría el Plan de Actividades, para su conocimiento y aprobación.

Objetivos estratégicos de la Auditoría Interna para el período:

Enfocar la revisión al “corebusiness”, es decir, a las áreas claves de la organización.

Evaluar ambiente de Informática.

Satisfacer las expectativas de los usuarios.

Generar valor agregado.

Aplicar enfoques de avanzada.

Mantener contacto permanente con alta gerencia.

Estrategias generales previstas:

Satisfacer expectativas de los usuarios.

Coordinación con el equipo de auditoría externa para revisión de procesos

Contactos claves:

Nombre	Cargo	E-mail	Teléfono
Luis Amezcua	Presidente División	lamezcua@cfuturistas.com	Ext 2001
Armando Sosa	Director Financiero	asosa@cfuturistas.com	Ext.3002
Carlos Lima	Director de Construcción	clima@cfuturistas.com	Ext.2010

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 29/10/2009

Revisado por: Roger Rosas Fecha: 31/10/2009

PT A-1

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
Plan Anual de trabajo		
<p>OBJETIVOS</p> <p>Entender el entorno, la estrategia y los objetivos de la organización Revisar el desempeño financiero y, Entender y “mapear” los riesgos</p>		
Ref. P/T	Procedimientos de Auditoría	Elaborado por:
A-1-1	<p>1. Obtenga el Plan Estratégico de la organización e identifique: Misión y Visión Naturaleza, estructura y propósitos Entorno, estrategia y objetivos estratégicos Metas y actividades de importancia Factores críticos de éxito Medidores de desempeño</p> <p>2. Obtenga información sobre leyes, normas, decretos, reglamentos y procedimientos que regulan las actividades de la empresa auditada.</p> <p>3. Obtenga información sobre los procesos relevantes de la organización y analice su contenido.</p>	Renato Soto
A-1-2	<p>Fase 2ª – Entendimiento del entorno y de la estrategia</p> <p>1. Desarrolle una completa y cuidadosa comprensión de la actividad central de la empresa (“core-business”) de manera que el desarrollo de la</p>	Renato Soto

	<p>revisión esté alineado con la estrategia de la entidad, con sus objetivos y con sus factores competitivos. Se recomienda conocer la estructura de manejo de riesgos por medio del cuestionario de Control interno basado en Coso.</p> <p>2. Con el apoyo del auditor de tecnología de la información documéntese sobre el uso de la tecnología en la organización.</p> <p>3. Lleve a cabo las reuniones que sean necesarias con los directivos de la entidad, para obtener informaciones adicionales sobre el entorno de la entidad.</p>	
A-1-3	<p>Fase 2b – Comprensión de los medidores de desempeño y del riesgo inherente a la actividad</p> <p>1. Identifique y documente la manera como la empresa recopila datos para calcular los medidores de desempeño financieros y operacionales que la gerencia utiliza.</p> <p>2. Obtenga información sobre los Factores Críticos de Éxito determinados por la alta gerencia y analice su contenido, aplicados a un cuestionario</p> <p>3. Obtenga información sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (análisis FODA) detectadas por la alta gerencia y evalúe si los medidores de desempeño han sido determinados con base en las oportunidades y amenazas.</p> <p>4. Compruebe que los medidores de desempeño estén creados para incentivar procesos eficientes y eficaces de las actividades de la organización y la adherencia a las leyes, normas, políticas y procedimientos establecidos.</p>	Renato Soto

	<p>5. Discuta con los directivos respectivos aquellos medidores de desempeño sobre los que usted requiera aclaración o ampliación de información y deje evidencia de las discusiones y aclaraciones.</p> <p>6. Para aquellos casos en los que detecte incumplimiento de los medidores de desempeño, presente sugerencias y recomendaciones de la auditoría para su mejoramiento.</p>	
A-1-4	<p>Recopile dentro de las distintas áreas funcionales, los objetivos que cada una tiene e identifique aquellos objetivos que van de acuerdo con la estrategia.</p>	Renato Soto
A-1-5	<p>Fase 2c – Entendimiento procesos relevantes</p> <p>1. Con base en las reuniones previas con los ejecutivos de la entidad y en el análisis del Plan Estratégico, identifique los procesos claves o relevantes. Coordine la identificación de estos procesos claves con el proceso de planeación de la auditoría.</p> <p>2. Obtenga en las unidades o áreas respectivas, los diagramas de flujo de los procesos seleccionados y lleve a cabo una primera visión general de tales flujos.</p> <p>3. En el caso de que no existan los diagramas de flujo, obtenga información completa sobre tales procesos, diseñe los respectivos diagramas y válidelos con los “dueños” o responsables de los procesos.</p> <p>4. Una vez validados los diagramas de flujo entréguelos a las áreas respectivas, como un valor agregado de la auditoría interna.</p> <p>5. Recuerde que los procesos seleccionados pueden</p>	Renato Soto

	<p>referirse a Unidades de Negocios o de Servicios, a Unidades de Apoyo o a Unidades que operen en diferentes áreas geográficas, por lo cual debe coordinarse con el proceso de planeación de la auditoría.</p> <p>6. Tenga en cuenta que se deben identificar y entender los procesos críticos que serán la base para realizar una auditoría eficaz: Identificando brechas o vacíos en el desempeño proporcionando aseguramientos en los procesos claves, haciendo recomendaciones para mejorar los procesos.</p>	Renato Soto
A-1-6	<p>Una vez definidos los procesos relevantes para el logro de los objetivos, es necesario determinar los riesgos que estos procesos pueden afrontar y establecer el nivel de controles que tienen.</p> <p>Obtenga los flujogramas de los procesos claves de parte de la administración.</p> <p>Valide los controles que el proceso tiene.</p> <p>De acuerdo con su juicio profesional pondere el nivel de riesgo que queda “riesgo residual”, luego de aplicados los controles, apóyese para la ponderación en la tabla que se muestra en la cédula.</p>	Renato Soto
A-1-7	<p>Defina con los responsables de las áreas la matriz de evaluación de riesgos, documentos donde la administración y responsable de cada área define su “apetito de riesgo”.</p> <p>Es importante establecer criterios de impacto y probabilidad para las circunstancias que afecten el negocio.</p>	Renato Soto
A-1-8	<p>Fase 2d – Ponderación de los riesgos</p> <p>1. Lleve a cabo, en conjunto con los responsables</p>	Renato Soto

<p>A-1-9</p>	<p>de los procesos seleccionados, una evaluación “macro” de los siguientes tipos de riesgos que pueden afectar a la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> Riesgos del entorno Riesgos estratégicos Riesgos de gobernabilidad Riesgos de integridad Riesgos financieros Riesgos de tecnología de la información Riesgos de operaciones Riesgos legales <p>2. Enlace o relacione los riesgos con los respectivos objetivos estratégicos, incluidos en el Plan Estratégico, y detállelos en la Matriz de Evaluación de Riesgo y Actividades de Control, especificando la Probabilidad de Ocurrencia y las Actividades de Control que hay implantadas para mitigar tales riesgos. Discuta todo este proceso con los dueños o responsables de los procesos que se van a auditar.</p> <p>3. Para los riesgos que no tengan actividades de control en los manuales, en los procedimientos operativos o en las políticas establecidas, determine el riesgo residual y discútalo con los responsables de los procesos.</p> <p>4. Luego de identificados y analizados los riesgos, resúmalos en la Matriz de Riesgo de la Organización, identificando la Probabilidad de Ocurrencia y el impacto en cada riesgo.</p> <p>5. Utilice la Plantilla de Criterios para la Calificación de Riesgos</p> <p>Con base en el análisis de riesgos identifique las áreas más críticas o débiles de la organización, de manera que se oriente hacia dichas áreas el énfasis la auditoría.</p> <p>Determinación de procesos claves sin flujogramación e identificación de controles.</p>	<p>Renato Soto</p>
--------------	---	--------------------

	Este es un valor agregado de la auditoría, coordine con los responsables de los procesos que sean ellos quienes realicen esta actividad, y en temas de control puede coordinar acompañarles en el proceso.	
A-1-10	Con los mapas anteriores elabore el plan anual, determinado áreas o procesos a cubrir y posibles fechas para realizar cada uno de los proyectos de auditoría interna	Renato Soto

Conclusión

Expresar una conclusión indicando si se obtuvo la información necesaria para la adecuada comprensión del negocio o de la organización:

Se obtuvo información suficiente y competente para entender los principales ciclos del negocio, su estructura y procesos principales.

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 02/11/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 03/11/2009

PT A-1-1

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.		
Plan Anual de trabajo			
Comprensión y Análisis de la Organización			
Visión			
Ser visto como el más exitoso desarrollador de proyectos habitacionales en los mercados donde operamos			
Misión			
Proveer a nuestros clientes, más que una casa un hogar para vivir desarrollando con esto bienestar, y brindando a nuestros accionistas, proveedores, socios de negocios y colaboradores la experiencia de trabajar en una compañía de clase mundial			
Plan estratégico			
El plan estratégico de la compañía muestra para el desarrollo de sus actividades en el año 2010, los siguientes enunciados principales:			
Optimizar el uso de inventarios a la menor cantidad posible en stock, pues los mismos deberían ser cancelados mediante la contratación de nuevos préstamos, ya que el cupo de crédito con los proveedores se encuentra lleno y por ser proveedores específicos en su mayoría no existen otras alternativas en el mercado.			
Reducción de DSO (days sales outstanding/días de cartera), de 45 a 30, la composición de la misma es:			
Corriente	60 días	90 días	180 días
Q.200,000.00	Q.800,000.00	Q.500,720.00	Q.1,300,000.00
Reducir en un 10% los gastos de comisiones sobre ventas, aplicando para ello nuevas políticas y reconsiderando los porcentajes de comisiones.			
Reducir los gastos por garantías en un 50%.			

Entorno Organizacional

La empresa objeto de nuestro análisis, Construcciones futuristas, tiene 25 años de estar en el mercado, y su actividad principal lo constituye el desarrollo de proyectos inmobiliarios, específicamente proyectos habitacionales.

La empresa, durante los últimos dos años, ha presentado algunos problemas de crecimiento y expansión derivado de la crisis financiera internacional que ha lastimado seriamente el sector de la construcción, sin embargo la decisión de los accionistas ha sido seguir apoyando el plan de crecimiento de proyectos.

La estructura organizacional es la siguiente:

La estructura organizacional es la siguiente:

Presidente de División

Director de Finanzas

Director de Construcción

Director de Comercialización

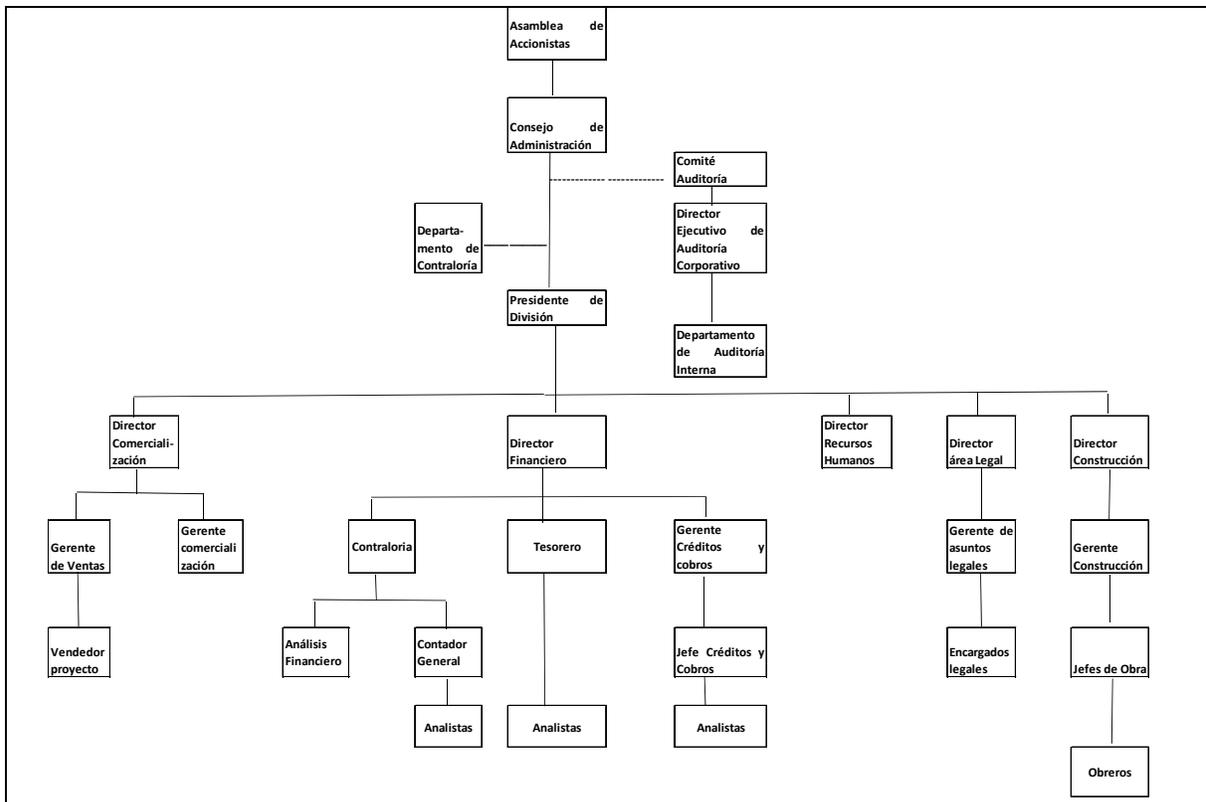
Director de Recurso Humanos

Director de Área Legal

Auditoría Interna

Contraloría

De estas direcciones se dependen el grupo de gerencias y mandos medios que se pueden apreciar en el siguiente organigrama, compartido por el área de Recursos Humanos:



Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión de Construcciones Futuristas, S.A., están encaminados a obtener la excelencia operacional en temas, relacionados a cada uno de las áreas que los procesan. Un 3% de la retribución de los empleados es calculada con base a indicadores de desempeño los principales indicadores de gestión están distribuidos así:

Área de Ventas

Meta de Ventas 4%

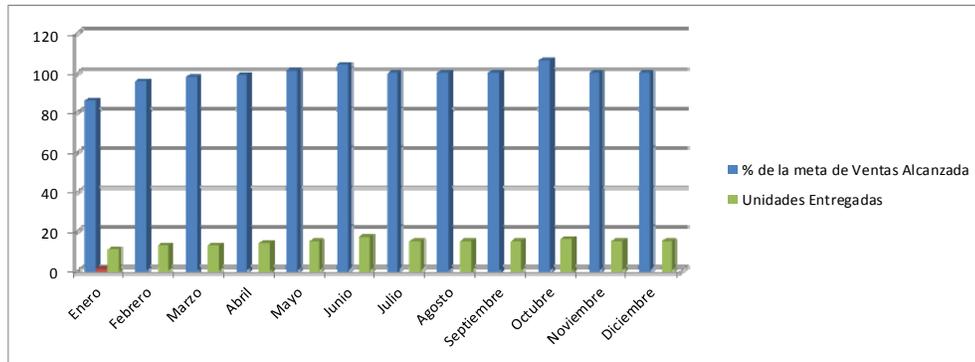
Entregas de viviendas 1%

Meta de Reclamos en casas 2%

Accidentes en obras 1%

Estadísticas de ventas respecto al presupuesto 2010

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre
% de la meta de Ventas Alcanzada	86	96	98	99	101	104	100	100	100	106	100	100
Unidades Entregadas	11	13	13	14	15	17	15	15	15	16	15	15



Mercadeo

Nivel de ocupación 5%

Contabilidad

Cierre contable los primeros 5 días del mes, bono fijo mensual

Conclusión

Previo a realizar un análisis de riesgo es necesario el conocimiento profundo de la organización, en este caso se puede establecer que la organización, usualmente llega a sus presupuestos y que el porcentaje de reclamos (2%) es un porcentaje elevado para la alta dirección.

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 05/11/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 06/11/2009

PT A-1-2

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
Plan Anual de trabajo		

Cuestionario de Control Interno basado en Coso

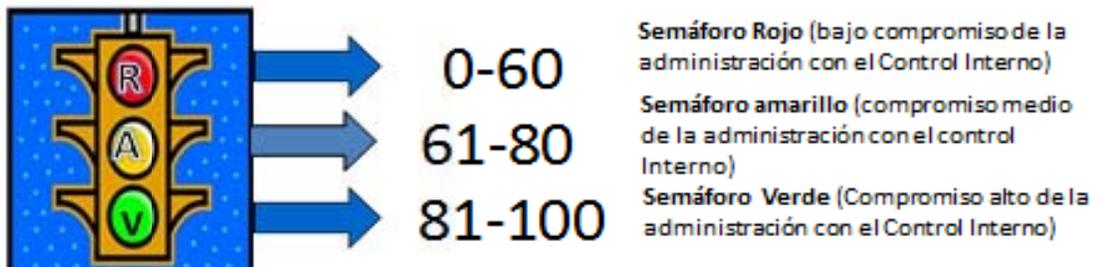
El presente cuestionario pretende establecer la estructura de Control Interno que posee la organización y medir el grado de madurez del mismo, previo a establecer los procesos y controles existentes.

Realizado sobre una base de preguntas que pretenden cubrir cada uno de los componentes del modelo de gestión de control Interno Coso, determinará el nivel de compromiso de la administración con el control interno de la administración.

Escala de medición



Promedio por componente



**CUESTIONARIO basado en el Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos
Marco Integrado - Committee of Sponsoring Organizations of
the Treadway Commission (COSO)**

El objetivo primordial de la Gestión de Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management – ERM) es identificar y coordinar el manejo de los múltiples riesgos que afectan a la empresa, proporcionando a la alta dirección toda la información necesaria para conocer las alternativas de respuesta al riesgo. Este cuestionario puede ser utilizado cuando se estén evaluando las estrategias de gerencia de riesgo empresarial de una organización.

Esta evaluación se enfoca en los componentes del sistema de Control Interno –COSO: El Ambiente Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control e Información y Comunicación.

Las preguntas las debe contestar el Auditor Interno, con base en el conocimiento del entorno, en la información recibida previamente y en las demás evidencias a disposición. Coordinar con los responsables de los procesos para que respondan aquellas preguntas sobre las que no tengamos evidencias o información previa y para validar cualquier pregunta sobre la que haya dudas.

La información de respaldo relevante debe adjuntarse, de ser necesario. Una respuesta negativa indica generalmente una situación susceptible de mejora y debe ser sustentada y documentada para respaldar adecuadamente la respectiva recomendación.

AMBIENTE DE CONTROL / Área de Compras		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
1.	Percibe en la división un interés genuino por la integridad y los valores éticos?		X			
2.	Existe un código de conducta y/o un código de ética, y estos han sido comunicados adecuadamente?		X			
3.	Se toman acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a las desviaciones de políticas y procedimientos aprobados o violaciones al código de ética?	X				

		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
4.	Se le pide al personal recién contratado que se familiarice y conozca lo importante que es para la división el código de ética y conducta?			X		
5.	El desempeño de su área es evaluado con base en resultados del negocio y considerando los valores éticos de la división?			X		
6.	En caso estuviese enterado de asuntos impropios en su área, tiene los mecanismos apropiados para comunicarlos a la alta administración?	X				
7.	Aunque haya rotación de personal, ésta no afecta la capacidad de cumplir con los objetivos de su área?			X		
8.	En caso estuviese enterado de asuntos impropios en su área, se siente cómodo y/o responsable de comunicarlos a la alta administración?	X				
9.	Las metas del negocio se cumplen sin necesidad de tener que presionar al personal a ejecutar acciones que considera no éticas?	X				
10.	Los Gerentes y directores de su área han sido presionados para tomar acciones que se consideran no ética?,	X				
11.	Las descripciones de puestos del personal de su área, se encuentran formalmente documentados?	X				

		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
12.	Los procesos de negocio en su área son eficaces y eficientes?	X				
13.	Está debidamente definido quienes son los responsables de los procesos de su área?			X		
14.	Están disponibles las políticas y procedimientos de la organización para realizar cualquier consulta sobre los negocios o los procedimientos mismos?		X			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS/DETERMINACIÓN DE EVENTOS						
15.	Cuenta la organización con una definición formal de Visión y Misión, la cual ha sido comunicada y conocida por todos los empleados?	X				
16.	Los objetivos del negocio se tienen establecidos, comunicados y monitoreados para velar por su cumplimiento?		X			
17.	Identifica su área los eventos que podrían limitar el logro de los objetivos?			X		
18.	Tiene claramente definida su área, los procesos que tienen incidencia en el logro de los objetivos. (Procesos claves)?			X		
EVALUACION DE RIESGOS/RESPUESTA AL RIESGO						
19.	Entiende la importancia que tiene para la división la gestión de riesgos?		X			

		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
20.	Los supervisores de su área han logrado una base a partir de la cual se pueden evaluar todos los eventos que podrían limitar el logro de objetivos operativos?				X	
21.	Los supervisores inmediatos de su área tienen la capacidad de identificar eventos que pudieran detener el logro de los objetivos operativos de su área?				X	
22.	Sus superiores y la administración conocen y han aprobado el nivel de riesgo que ha asumido en su área?		X			
23.	Su área dispone de herramientas adecuadas que ayuden a evaluar y medir el impacto de los riesgos operacionales?				X	
24.	Considera que tiene actividades de seguimiento adecuadas, que permiten validar la correcta aplicación de los procesos operativos claves del negocio?		X			
25.	Los controles que existen en su área son suficientes cuando se desarrollan y promueven nuevos productos, nuevos procesos o nuevas áreas?				X	
26.	Considera que los controles existentes en su área, son suficientes para dar seguimiento a un aumento significativo en el volumen de transacciones del negocio?				X	
27.	Los controles existentes en su área, están integrados con la tecnología de sistemas?				X	

		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
28.	La evaluación de riesgos operacionales de su área se realiza periódicamente?				X	
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
29.	Cuando una actividad está fuera de control, se determinan las causas y se toman las acciones correctivas oportunamente?			X		
30.	En su función operativa, tiene la responsabilidad de planificar, desarrollar o implantar controles internos a las áreas bajo su cargo?				X	
31.	Los acceso a los sistemas de información y directorios de la red están controlados adecuadamente?				X	
32.	Las actividades de control se realizan en todos los niveles de la organización?		X			
33.	Las personas de su área habitualmente cumplen las políticas y procedimientos de la organización en el ejercicio de sus actividades diarias?		X			
34.	Ha consultado de forma habitual las políticas y procedimientos de la organización en los últimos 12 meses (de forma escrita o consulta a sus superiores)?		X			
35.	Las actividades de control, no interfieren en la eficiencia de las operaciones del negocio?	X				
36.	Las actividades de control de su área generalmente son "pro-activas"?		X			

		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
	INFORMACIÓN/ COMUNICACIÓN					
37.	Dispone de información suficiente y de calidad para tomar decisiones?	X				
38.	Los listados y los formularios de los sistemas de información tienen el formato adecuado para su uso?		X			
39.	Se comunica regularmente con su supervisor con respecto a asuntos relacionados con riesgo y control?	X				
40.	Recibe información de la unidad de sistemas de información computarizada referente a su área, en forma oportuna?	X				
41.	La comunicación entre los departamentos es apropiada para la coordinación de las actividades conjuntas?		X			
42.	Normalmente se logra tratar todos los asuntos acordados en agendas de reuniones?			X		
43.	Normalmente se logran implementar todos los asuntos acordados en agenda de reuniones?			X		
44.	Recibe información adecuada de las áreas responsables de los cambios en las operaciones del negocio?		X			
45.	Si llegaran a su conocimiento irregularidades, dispone de los medios para comunicar estas irregularidades a la alta gerencia?			X		

		Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta
46.	Si tiene una sugerencia para mejorar los procesos del negocio recibe estímulos para comunicarla a la gerencia/administración?	X				
47.	Se comunica regularmente con sus compañeros de labores con el fin de mejorar el trabajo en equipo?		X			
	MONITOREO O SUPERVISIÓN					
48.	Su área hace seguimiento permanente a los indicadores de riesgos operacionales y a la situaciones críticas y se toman acciones para corregir desviaciones a lo esperado?		X			
49.	Una evaluación periódica de la efectividad de los controles es una parte importante de las funciones de su puesto?		X			
50.	Existen procedimientos para identificar y hacer seguimiento a incidentes de riesgos operacionales?	X				
51.	Su área dispone de metodología y herramientas para el seguimiento de los riesgos operacionales y su impacto?		X			
52.	Como Gerente o Jefe, da respuesta oportuna a los hallazgos de auditoría y a las recomendaciones de los auditores internos y externos.?	X				

TOTAL						
RESULTADOS POR COMPONENTE (Respuesta por componente)	Si siempre	Si con alguna excepción	No con alguna excepción	No, Nunca	Desconozco la respuesta	
AMBIENTE DE CONTROL	7	3	4			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS/DETERMINACIÓN DE EVENTOS	1	1	2			
EVALUACION DE RIESGOS/RESPUESTA AL RIESGO		3		7		
ACTIVIDADES DE CONTROL	1	4	1	2		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	4	4	3			
MONITOREO O SUPERVISIÓN	2	3				
TOTAL	15	18	10	9		

RESULTADOS POR COMPONENTE (Respuesta por componente)	Punteo promedio por componente
AMBIENTE DE CONTROL	69
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS/DETERMINACIÓN DE EVENTOS	50
EVALUACION DE RIESGOS/RESPUESTA AL RIESGO	15
ACTIVIDADES DE CONTROL	41
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	62
MONITOREO O SUPERVISIÓN	70
TOTAL promedio	51

Conclusión del factor del riesgo empresarial para este ciclo:

La calificación de 51 de acuerdo a la métrica definida al principio de esta cedula, claramente deja percibir que en promedio, la administración tiene un bajo compromiso con el control interno, principalmente en el componente relacionado con la evaluación de riesgos y respuesta a los mismos. Derivado de esta conclusión cobra mayor importancia la planificación de la auditoría interna, basada en riesgos.

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 12/11/2009

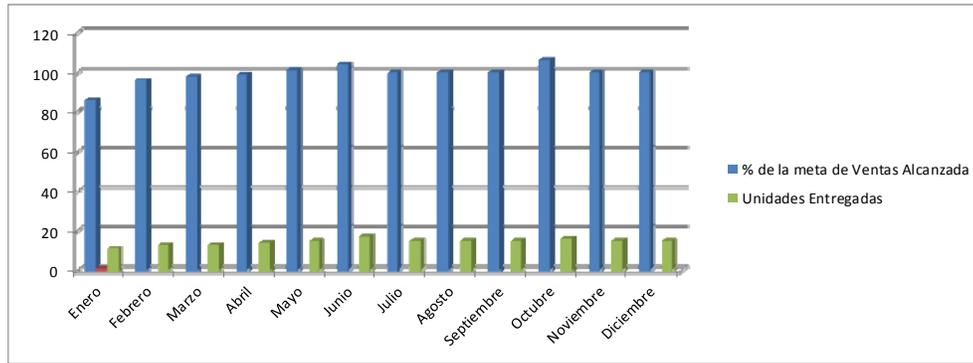
Revisado por: Renato Soto Fecha: 13/11/2009

PT A-1-3

Área a Auditar Plan Anual de trabajo	Construcciones Futuristas, S.A.	
Indicadores de Gestión		
<p>Identifique y documente la manera como la empresa recopila datos para calcular los medidores de desempeño financieros y operacionales que la gerencia utiliza.</p>		
<p>Indicadores de Gestión</p>		
<p>Los indicadores de gestión de Construcciones Futuristas, S.A. están encaminados a obtener la excelencia operacional en temas, relacionados a cada uno de las áreas que los procesan. Un 5% de la retribución de los empleados es calculada en base a indicadores de desempeño, los principales indicadores de gestión están distribuidos así:</p>		
<p>Área de Ventas</p>		
<p>Meta de Ventas 4%</p>		
<p>Entregas de viviendas 1%</p>		
<p>Cierre contable en tiempo 1%</p>		
<p>Meta de entregas 1%</p>		
<p>Estos porcentajes representan la relación del sueldo variable con el rubro total de sueldos pagados en el departamento que corresponda. Por ejemplo el 1% del indicador del cierre contable en tiempo representa el 1% del total de erogación por concepto de sueldo del departamento de contabilidad.</p>		

Estadística de presupuesto de ventas durante el año 2009

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembre
% de la meta de Ventas Alcanzada	86	96	98	99	101	104	100	100	100	106	100	100
Unidades Entregadas	11	13	13	14	15	17	15	15	15	16	15	15



Mercadeo

Nivel de ocupación 5%

Contabilidad

Cierre contable los primeros 5 días del mes, bono fijo mensual

Conclusión del entorno de retribución Variable

Los indicadores de gestión representan una mínima parte de la retribución de los ejecutivos y empleados de la compañía, menos del 5% del total de erogaciones pagadas, corresponde a este rubro por lo que no constituye un riesgo potencial a efecto de modificación o alteración de cifras, por manejo de indicadores.

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 13/11/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 14/11/2209

PT A-1-4

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
Plan Anual de trabajo		

Identificación de Principales Objetivos

Área de beneficio	Sub área	Objetivo específico	Megaproceso	Proceso	Comentarios
Finanzas y Administración	Mejoramiento/optimización de márgenes de contribución				
	Reducción de Costos operativos				
	Optimización del Capital de trabajo				
	Optimización del Flujo de efectivo	Reducción DSO de 45 a 30 días	Ingresos		
	Optimización de Gastos de Capital				
	Optimización de la función de préstamos				
	Administración de activos				
	Optimización de la Estructura de capital				
	Reducción de costos transaccionales	Reducción gastos Comisiones 10% Reducción gastos. Garantías 50%	Compras		
	Elaboración de reportes financieros				
	Maximización de la inversión del capital				
	Mejoramiento de la precisión, calidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones				
	Decisiones soportadas, adecuada y eficientemente				
	Administración de pasivos				
	Coberturas financieras				
	Ordenamiento, monitoreo y transparencia				
	Dividendos				
	EBITDA				

	Optimización de la cadena de suministros					
Operaciones	Eficiencia y productividad	Reducción inventario Q.3M	Inventario y Producción			
	Ordenamiento, eficiencia y transparencia					
	Competitividad					
	Aseguramientos o transferencias de riesgos asegurables					
	Crecimiento en producción					
	Efectividad					
	Decisiones soportadas, adecuada y eficientemente					
	Monitoreo y reporte					
	Ordenamiento y transparencia					
	Logro de los objetivos de Calidad					
	Aprovechamiento de Tecnologías					
	Economías de escala					
	Innovación					
Mercado/ Cliente	Posicionamiento y lanzamiento de Marca					
	Crecimiento en ventas					
	Crecimiento en el mercado					
	Liderazgo en la industria					
	Reputación					
	Decisiones soportadas adecuada y eficientemente					
	Cobertura en el país, región					
	Ordenamiento y transparencia					
	Estrategia de mercado					
	Inversión en Mercadeo y publicidad					
	Cobertura de canales de comunicación					
Gente	Servicio al cliente					
	Participación de mercado					
	Valores/ambiente ético y código de conducta					
	Inversión y beneficios del personal					
	Automatización o mejoramiento del proceso de planilla					
Oportunidad del pago de la planilla						
Rotación y Retención de						

	personal				
	Decisiones soportadas, adecuada y eficientemente				
	Competencias				
	Beneficios				
	Optimización del número de colaboradores (headcount)				
Estratégicos	Fusiones y adquisiciones				
	Robustecimiento de la función de riesgos				
	Nuevos negocios				
	Coberturas financieras mayores				
	Inversiones estratégicas				
	Desarrollo de la visión del negocio				
	Tecnologías e innovaciones				
	Ventas de empresas				
	Decisiones soportadas adecuada y eficientemente				
	Fortalecimiento del gobierno corporativo				
	Fortalecimiento de la función de control interno y transparencia				
	Expansiones en la región				
	Alianzas estratégicas				
	Crecimiento a largo plazo				
Retornos hacia los accionistas					
Incurción en nuevos mercados y servicios					
Social	Responsabilidad corporativa				
Legal	Ordenamiento y cumplimiento				
	Cumplimiento corporativo y regulatorio				
	Calidad				
	Efectividad				
	Eficiencia y productividad				
Cumplimiento	Medio ambiente				
IT	Optimización de la función de IT en alineación con las estrategias de la organización				

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 13/11/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 14/11/2209

PT A-1-5

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
Plan Anual de trabajo		

Identificación de Procesos relacionados con Objetivos

Luego de identificadas las áreas que tienen injerencia directa en el logro de los objetivos, es preciso establecer el universo de procesos que involucran el área asociada para analizarlos y establecer a qué procesos se les debe dar prioridad. Esa calificación dependerá de la ponderación que el auditor haga de los riesgos evaluados.

Los controles han sido evaluados con cuestionarios específicos para poder aplicar en la ponderación únicamente el riesgo residual.

El universo de procesos se define a continuación

Correlativo	MEGAPROCESO	SUBPROCESS	Proceso relacionado con los objetivos
A	Inventario y Producción		
1	Inventario y Producción	Identificación y registro de inventarios obsoletos o en mal estado	X
2	Inventario y Producción	Administración del master file de materiales y repuestos	
3	Inventario y Producción	Despacho y devoluciones de materiales	X
4	Inventario y Producción	Recepción y aceptación de bienes y servicios	X
5	Inventario y Producción	Valuación y registro de costos de materiales	X
6	Inventario y Producción	Transferencia de materiales entre proyectos	X
7	Inventario y Producción	Toma física de inventarios	

B	Compras		
8	Compras	Compras recurrentes de materiales y servicios	X
9	Compras	Compras intercompañía	
10	Compras	Compras sin orden de compra a través de caja chica	X
11	Compras	Administración del master file de proveedores	
12	Compras	Compras de emergencia sin Orden de Compra	X
13	Compras	Compras con anticipo	
C	Ingresos		
14	Ingresos	Mantenimiento al maestro de clientes	
15	Ingresos	Mantenimiento al maestro de precios, descuentos, promociones y cuotas	
16	Ingresos	Procesamiento de solicitudes de venta o arrendamiento	
17	Ingresos	Estudio y otorgamiento de créditos	X
18	Ingresos	Revisión y autorización de precios, cuotas y descuentos	
19	Ingresos	Autorización de venta o arrendamiento y elaboración de contrato	
20	Ingresos	Facturación en ventas de inmuebles	
21	Ingresos	Facturación de arrendamientos	
22	Ingresos	Facturación de servicios en centros comerciales	
23	Ingresos	Facturación de servicios en residenciales	
24	Ingresos	Anulación de facturas y Re facturación	
25	Ingresos	Emisión de Notas de Crédito y Débito	
26	Ingresos	Revisión y autorización de comisiones y bonificaciones por ventas (internos y externos - Asesores	
27	Ingresos	Monitoreo y reporte a la gestión de ventas	
28	Ingresos	Otras facturaciones	
29	Ingresos	Gestión y recolección de cobros	X

30	Ingresos	Solicitud de recibos, facturas y notas de crédito y debito	
31	Ingresos	Requerimiento y recepción de pagos de clientes	
32	Ingresos	Liquidación de pagos de clientes	X
33	Ingresos	Rescisiones y devoluciones de saldos a clientes	
34	Ingresos	Recepción y administración de depósitos de garantía	
35	Ingresos	Administración y aplicación de pago por reserva de residencias ó locales	
D	Nómina y Beneficios a los Empleados		
36	Nómina y Beneficios a los Empleados	Mantenimiento del Maestro de Empleados	
37	Nómina y Beneficios a los Empleados	Presupuesto de Recursos Humanos	
38	Nómina y Beneficios a los Empleados	Administración de Beneficios	
39	Nómina y Beneficios a los Empleados	Aguinaldo y Bono 14	
40	Nómina y Beneficios a los Empleados	Revisión y autorización de pagos de servicios profesionales	
41	Nómina y Beneficios a los Empleados	Nómina	
42	Nómina y Beneficios a los Empleados	Cálculo del pago de retenciones del Impuesto sobre la renta- ISR (domiciliados y no domiciliados)	
43	Nómina y Beneficios a los Empleados	Registro de Estimación de Indemnizaciones	
44	Nómina y Beneficios a los Empleados	Cálculo y Registro de Bonificaciones y Comisiones	
45	Nómina y Beneficios a los Empleados	Gastos de viaje y representación	
46	Nómina y Beneficios a los Empleados	Descuentos de Nómina	
47	Nómina y Beneficios a los Empleados	Pago de IGSS/IRTRA	
48	Nómina y Beneficios a los Empleados	Bajas de Personal	
49	Nómina y Beneficios a los Empleados	Contratación y Alta de personal	
50	Nómina y Beneficios a los Empleados	Amonestaciones	
51	Nómina y Beneficios a los Empleados	Promociones y reconocimiento de empleados	
52	Nómina y Beneficios a los	Capacitación de Personal	

	Empleados		
53	Nómina y Beneficios a los Empleados	Contingencias Legales Laborales	
54	Nómina y Beneficios a los Empleados	Reclutamiento y selección de personal	
E	Gastos de Capital y Mantenimiento		
55	Gastos de Capital y Mantenimiento	Mantenimiento al plan de cuentas	
56	Gastos de Capital y Mantenimiento	Administración de las inversiones	
57	Gastos de Capital y Mantenimiento	Administración del efectivo y equivalentes de efectivo	
58	Gastos de Capital y Mantenimiento	Administración de riesgos financieros	
59	Gastos de Capital y Mantenimiento	Administración de anticipos - enganches de clientes	
F	Información Financiera y Tesorería		
60	Información Financiera y Tesorería	Registros y cierres contables - Contabilidad	
61	Información Financiera y Tesorería	Registros y cierres contables - Obras en procesos	
62	Información Financiera y Tesorería	Registro y Cierres Contables - Activo Fijo	
63	Información Financiera y Tesorería	Registro y Cierres Contables - Ingresos	X
64	Información Financiera y Tesorería	Registro y Cierres Contables - Nómina	
65	Información Financiera y Tesorería	Registro y cierres contables - Inventario de materiales y repuestos	
66	Información Financiera y Tesorería	Registro y Cierres contables - Cuentas por pagar	
67	Información Financiera y Tesorería	Registro y Cierres Contables - Cuentas por cobrar	
68	Información Financiera y Tesorería	Reporteo y Consolidación de estados financieros	
69	Información Financiera y Tesorería	Cálculo y registro de reservas por contingencias	
70	Información Financiera y Tesorería	Amortización de gastos anticipados	
71	Información Financiera y Tesorería	Actualización de libros contables	
72	Información Financiera y Tesorería	Cálculo y registro de provisiones y estimaciones	

73	Información Financiera y Tesorería	Modificación del capital contable	
74	Información Financiera y Tesorería	Conversión de estados financieros	
75	Información Financiera y Tesorería	Costeo de proyectos	
76	Información Financiera y Tesorería	Registro de cuentas incobrables	
77	Información Financiera y Tesorería	Registro de inventario obsoleto o de lento movimiento	
78	Información Financiera y Tesorería	Emisión y aprobación de estados financieros	
79	Información Financiera y Tesorería	Registro de ajustes contables	
80	Información Financiera y Tesorería	Registro de asientos de diario manuales	
81	Información Financiera y Tesorería	Estimación del presupuesto corporativo	
82	Información Financiera y Tesorería	Estimación del presupuesto por proyecto	
83	Información Financiera y Tesorería	Evaluación y monitoreo de la gestión financiera	
84	Información Financiera y Tesorería	Cobertura y reclamo de Seguros	
85	Información Financiera y Tesorería	Avalúos	
86	Información Financiera y Tesorería	Contratación de Seguros y Fianzas	
87	Información Financiera y Tesorería	Planeación y cumplimiento Fiscal	
88	Información Financiera y Tesorería	Cheques	
89	Información Financiera y Tesorería	Pagos de dividendos	
90	Información Financiera y Tesorería	Préstamos a accionistas	
91	Información Financiera y Tesorería	Pagos por transferencias	
92	Información Financiera y Tesorería	Ingresos especiales	
93	Información Financiera y Tesorería	Gestión de Instrumentos financieros	
94	Información Financiera y Tesorería	Administración de cuentas bancarias	
95	Información Financiera y Tesorería	Préstamos bancarios	
96	Información Financiera y Tesorería	Evaluación del estado del flujo de efectivo	

97	Información Financiera y Tesorería	Inversiones Intercompañías	
98	Información Financiera y Tesorería	Traslado de fondos entre cuentas (moneda local/moneda extranjera)	
99	Información Financiera y Tesorería	Administración de deuda y préstamos bancarios	
100	Información Financiera y Tesorería	Pago a proveedores	
101	Información Financiera y Tesorería	Pago de Nóminas y planillas	
102	Información Financiera y Tesorería	Pago de Facturas por Honorarios	X
103	Información Financiera y Tesorería	Procesamiento de facturas sin Orden de Compra y emisión de facturas especiales	
104	Información Financiera y Tesorería	Procesamiento de facturas	
G	Gestión de Riesgos		
105	Gestión de Riesgos	Establecimiento de políticas y procedimientos de control interno	
106	Gestión de Riesgos	Operación de controles y monitoreo de cumplimiento	
107	Gestión de Riesgos	Reportes de cumplimiento de control interno	
H	Impuestos		
108	Impuestos	Desarrollo de estrategias operativas de impuestos	
109	Impuestos	Requerimientos del ente fiscalizador (SAT)	
110	Impuestos	Impuesto al valor agregado - IVA (mensual, retención IVA, facturas especiales)	
111	Impuestos	Impuesto sobre la renta - ISR (Régimen optativo y régimen general)	
112	Impuestos	Otros impuestos	
I	Sistemas de Información		
113	Sistemas de Información	Recursos Tecnológicos (desarrollo y compra de nuevo software y hardware)	
114	Sistemas de Información	Seguridad física y lógica	
115	Sistemas de Información	Control de accesos	
116	Sistemas de Información	Administración de incidentes (backups)	

J	Desarrollo de la visión y la estrategia		
117	Desarrollo de la visión y la estrategia	Evaluación del ambiente externo	
118	Desarrollo de la visión y la estrategia	Evaluación del mercado y de las necesidades del cliente	
119	Desarrollo de la visión y la estrategia	Selección de mercados relevantes	
120	Desarrollo de la visión y la estrategia	Evaluar las opciones estratégicas	
121	Desarrollo de la visión y la estrategia	Coordinar y alinear las funciones y procesos estratégicos	
122	Desarrollo de la visión y la estrategia	Desarrollo y establecimiento de metas de negocio	
123	Desarrollo de la visión y la estrategia	Formulación de estrategias de las unidades de negocio	
124	Desarrollo de la visión y la estrategia	Desarrollo y establecimiento de las iniciativas estratégicas	
K	Legal		
125	Legal	Contratos de proveedores	
126	Legal	Contratos de renta (Terrenos)	
127	Legal	Contratos por venta	
128	Legal	Registro de propiedades	
129	Legal	Gestión legal de marcas	
130	Legal	Formalización de acuerdos con accionistas minoritarios	
131	Legal	Gestión de patentes y sociedades	
132	Legal	Gestión de nombramientos, representaciones y mandatos	
133	Legal	Gestión de libros de actas, títulos de accionistas y cupones de dividendos.	
134	Legal	Contratos por arrendamiento	
135	Legal	Modificaciones y actualizaciones de contratos	
136	Legal	Requerimientos legales y litigios	
137	Legal	Cumplimiento regulatorios	
138	Legal	Otros contratos o documentación legal	
L	Servicio al cliente		
139	Servicio al cliente	Atención de reclamos, garantías y consultas de clientes	
140	Servicio al cliente	Entrega de inmueble y manuales de garantía al cliente	
141	Servicio al cliente	Recepción de inmueble de parte de construcción	
142	Servicio al cliente	Promociones y beneficios a clientes	

143	Servicio al cliente	Monitoreo y reporte a la gestión de Mercadeo	
144	Servicio al cliente	Presupuesto de Mercadeo	
M	Gestión de proyectos		
145	Gestión de proyectos	Definición del proyecto	
146	Gestión de proyectos	Realización de cronograma de actividades del proyecto.	
147	Gestión de proyectos	Definición detallada del proyecto (obra gris y mas)	
148	Gestión de proyectos	Presupuesto – Anteproyecto	
149	Gestión de proyectos	Revisión de planos para ejecución	
150	Gestión de proyectos	Autorización del proyecto	
151	Gestión de proyectos	Planificación de Ampliaciones, Reparaciones y cambios	
152	Gestión de proyectos	Definición, elaboración y autorización de contratos	
153	Gestión de proyectos	Gestión de cumplimientos del proyecto (licencias de construcción, estudios de impacto ambiental, luz, agua y otros trámites relacionados con la obra)	
154	Gestión de proyectos	Determinación de insumos y materiales	
155	Gestión de proyectos	Supervisión de proyectos y cumplimientos contractuales	
156	Gestión de proyectos	Gestión y manejo de las garantías del contratista y proveedores	
157	Gestión de proyectos	Autorización de compras en proyecto	
158	Gestión de proyectos	Autorización de pagos en proyecto	
159	Gestión de proyectos	Autorización de planillas y horas extras	
160	Gestión de proyectos	Recepción de inmuebles del contratista	

161	Gestión de proyectos	Definición de acabados	
162	Gestión de proyectos	Monitoreo financiero y reporte de la gestión del proyecto	
163	Gestión de proyectos	Elaboración de presupuesto de operaciones	
164	Gestión de proyectos	Gestión de riesgos físicos y seguridad física	
165	Gestión de proyectos	Supervisión de operaciones	
166	Gestión de proyectos	Monitoreo financiero y reporte de la gestión de operaciones	
167	Gestión de proyectos	Control y monitoreo de Mantenimientos	
N	Activos Fijos - Propiedad de Inversión		
168	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Planeación y aprobación de CAPEX	
169	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Procesamiento de órdenes de compra de activos fijos	
170	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Control y capitalización de activos en proceso	
171	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Ganancias o Perdidas por Venta o Baja de Activos Fijos	
172	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Transferencias de A. Fijos entre centros de costos y/o afiliadas	
173	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Depreciación	
174	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Mantenimiento de Master File de Activos Fijos	
175	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Inventarios Físicos de Activos Fijos	
176	Activos Fijos - Propiedad de Inversión	Revisión y Cálculo de revaluaciones / deterioro / obsolescencia	

La lista de procesos fue preparada por el equipo de auditoría interna y validados por los responsables de cada una de las áreas de la compañía. Dentro de este detalle de procesos a evaluar no se encuentran procedimientos específicos del área de construcción o de calidad los cuales requieren el uso de un especialista.

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 13/11/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 14/11/2209

PT A-1-6

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
<i>Plan Anual de trabajo</i>		

Identificación de controles relacionados con los procesos claves

Esta cédula, muestra los principales riesgos relacionados a los procesos identificados como claves, estos riesgos tienen a su vez controles que pueden mitigarlos, la tabla para ponderarlos se muestra a continuación

Tiene control establecido específico	1 punto
Tiene control el cual mitiga parcialmente el riesgo	2 puntos
Tiene control con deficiencia en diseño y mitiga parcialmente el riesgo	3 puntos
No existe control identificado para la actividad	4 puntos

Para aplicar esta calificación los auditores deben conocer los controles que mitigan los riesgos de cada uno de los procesos, aunque no se espera que puedan probarlos en esta fase, esta información puede obtenerse analizando los diagramas de flujo de cada uno de los procesos, las narrativas y cualquier otro medio de documentación que se tenga de los mismos.

Correlativo	MEGAPROCESO	Riesgo	Ponderación
A	Inventario y Producción		
1	Identificación y registro de inventarios obsoletos o en mal estado	Custodia de inventario Obsoleto- sobre stock	3
3	Despacho y devoluciones de materiales	Salidas de producto no autorizado- Devoluciones de registradas en bodega	4
4	Recepción y aceptación de bienes y servicios	Pago de bienes y servicios no recibidos- bienes y servicios no recibidos a conformidad del solicitante	3
5	Valuación y registro de costos de materiales	Valuación y registro de costos de materiales incorrecta	2
6	Transferencia de materiales entre proyectos	Perdida de bienes en el traslado	2
7	Toma física de inventarios	Procesos incorrectos de toma física de inventarios	1
B	Compras		
8	Compras recurrentes de materiales y servicios	Compras sin autorización- Compras inexistentes	3
10	Compras sin orden de compra a través de caja chica	Compras sin autorización- Compras inexistentes	2
11	Administración del master file de proveedores	Proveedores duplicados- Proveedores inexistentes- Días de crédito erróneos	2
12	Compras de emergencia sin Orden de Compra	Compras fuera del presupuesto- compras sin autorización	2
C	Ingresos		
17	Estudio y otorgamiento de créditos	Créditos superiores a la capacidad de pago del cliente	1
29	Gestión y recolección de cobros	Rutas engorrosas- procesos con poca trazabilidad para el registro de la cartera	2
32	Liquidación de pagos de clientes	Liquidación de pagos de clientes con intervalos exagerados de tiempo	3
F	Información Financiera y Tesorería		
63	Registro y Cierres Contables - Ingresos	Registro de pagos que no corresponden	3

102	Pago de Facturas por Honorarios	Duplicidad de Pagos sin autorizaciones	3
-----	---------------------------------	--	---

La calificación fue dada luego de analizados los procesos relevantes en flujogramas y los que no contaban con esta herramienta, fueron evaluados por la narrativa que preparó el responsable del proceso y el auditor interno en conjunto.

Elaborado por: Renato Soto *Fecha:* 20/11/2009

Revisado por: Renato Soto *Fecha:* 20/11/2009

PT A-1-7

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
Plan Anual de trabajo		

Determinación criterios de riesgo

La siguiente tabla fue elaborada de acuerdo al apetito de riesgo con que cuenta la administración

Factores de Riesgo	ALTO	MEDIO	BAJO
Preparación, valuación y presentación de los estados financieros.	Saldos contables o movimientos mayores a Q500,000.00 anuales sin auxiliares contables, integración ni naturaleza de la cuenta o sin soportes de los mismos.	Saldos contables o movimientos entre Q.250,000.00 y Q.499,999 anuales sin auxiliar contable, integración ni naturaleza de la cuenta o sin soportes de los mismos.	Saldos contables o movimientos menores a Q.250,000.00 anuales sin auxiliar contable, integración ni naturaleza de la cuenta o sin soportes de los mismos.
Impacto financiero	Situaciones que puedan disminuir la utilidad antes de impuestos por más de 5% anual. Costos operativos financieros que representan más de 5% anuales sobre la utilidad neta antes de impuestos.	Situaciones que puedan disminuir la utilidad antes de impuestos entre 1% y 5% anuales sobre la utilidad neta antes de impuestos. Costos operativos financieros de 3% al 5% anuales sobre la utilidad neta antes de impuestos.	Situaciones que puedan disminuir la utilidad antes de impuestos por debajo del 0.05% anuales sobre la utilidad neta antes de impuestos. Costos operativos financieros por debajo de 3% anuales sobre la utilidad neta antes de impuestos
Manejo inadecuado de los recursos	Hurto, fraude, o malversación de los recursos de la compañía. Manipulación de las cifras de los Estados Financieros	Errores humanos involuntarios que afecten el desarrollo normal de la compañía de Q.10,000.00 a Q.15,000.00. Errores por desconocimiento de las políticas del Grupo que causen un impacto de Q.10,000.00 a Q.15,000.00	Errores humanos involuntarios que afecten el desarrollo normal de la compañía bajo 10,000.00. Errores por desconocimiento de las políticas del Grupo bajo Q.10,000.00.

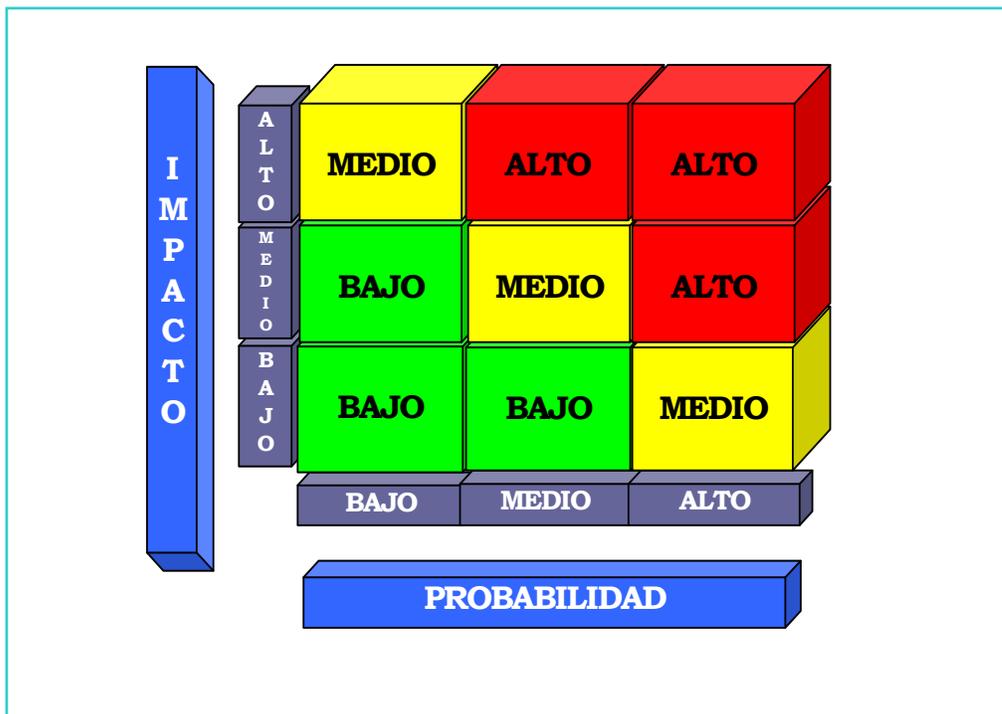
Continuidad del negocio	<p>Que la Empresa esté realizando actividades que vayan en contra del cumplimiento a las leyes gubernamentales y fiscales de cada país que pueden generar cierre del negocio.</p> <p>Falta de seguros que garanticen la adecuada operación de la compañía.</p> <p>Pérdida de la información financiera-contable.</p> <p>Interrupciones a los procesos de consulta y registro de la información financiera por un período de 2 días hábiles o más</p> <p>Alta dependencia de proveedores.</p>	<p>Retraso en los documentos solicitados por los entes gubernamentales e incumplimiento de plazos fiscales que puedan generar multas.</p> <p>Coberturas de riesgos insuficientes sobre la adecuada operación de la compañía.</p> <p>Interrupciones a los procesos de consulta y registro de la información financiera por un período de 1 a 2 día hábiles</p>	<p>Interrupciones a los procesos de consulta y registro de la información financiera por un período de menos de 1 día hábiles</p>
Ambiente de control	Al realizar los cuestionarios de Control Interno Definidos punteo menor a 60 puntos.	Al realizar los cuestionarios de Control Interno definidos punteo entre 60-80 puntos.	Al realizar los cuestionarios de Control Interno definidos punteo mayor a 80 puntos.
Competencia y compromiso con la excelencia	Más de tres quejas inscritas en el libro de la Diaco Más de 20 casos de reclamos en Vivienda.	De dos a tres quejas inscritas en libro de la Diaco. Entre 10 y 20 casos de reclamos en vivienda.	Cero quejas inscritas en libro de la Diaco Menos de 10 casos de reclamos de vivienda.
Comportamiento no ético	Más de 5 denuncias semestrales recibidas en línea de Call Center de RRHH de la compañía	Entre 3 y 5 denuncias semestrales recibidas en línea de Call Center de RRHH de la compañía	Menos de 3 denuncias semestrales recibidas en línea de Call Center de RRHH de la compañía
Criticidad de la información	<p>Back up del sistema semestralmente.</p> <p>No Existen protocolos para el manejo de información sensible e importante.</p> <p>Archivos deficientes de Información sensible tal como contratos de los clientes, proveedores bancos, etc.</p>	<p>Back up del sistema semanalmente.</p> <p>No Existen protocolos para el manejo de información sensible e importante.</p> <p>Archivos adecuados de información sensible tal como contratos de los clientes, proveedores bancos, etc.</p>	<p>Back up del sistema diario.</p> <p>Existen protocolos para el manejo de información sensible e importante.</p> <p>Archivos adecuados de información sensible tal como contratos de los clientes, proveedores bancos etc.</p>

Reputación	Más de 5 demandas anuales de clientes y proveedores	Entre 2 y 5 demandas anuales de clientes y proveedores	Menos de 2 demandas anuales de clientes y proveedores
Medio ambiente	Detención parcial de la obra por problemas relacionados al medio ambiente	Expedientes abiertos por entidades ambientales	Amonestaciones de entidades ambientales

LIKELIHOOD- PROBABILIDAD

criterio	ALTO (3)	MEDIO (2)	BAJO (1)
Frecuencia con que se realizan las operaciones	Operaciones que se realizan más de 3 veces por semana.	Operaciones que se realizan menos de 3 veces por semana pero que no sean rutinas mensuales u ocasionales.	Operaciones que se realizan mensualmente u ocasionalmente.
Tipo de operación	Operaciones manuales.	Operaciones semiautomatizadas.	Operaciones automatizadas.
Movilidad de recursos	Bienes monetarios o equivalentes de dinero.	Bienes muebles.	Bienes inmuebles.
Cantidad de lugares donde se realiza la operación	Descentralizado.	Operaciones que se realizan en más de un centro pero su aprobación y revisión son revisados de manera centralizada.	Centralizado.
	De 9 a 12	De 5 a 8	4

Combinación de Impacto/Probabilidad



La anterior tabla fue elaborada con base a las entrevistas con los funcionarios de alto nivel de cada una de las áreas de la compañía, de tal suerte que la auditoría interna únicamente ha tabulado el “apetito de riesgo” de cada uno de estos funcionarios para poder establecer un criterio, para medir el impacto y la probabilidad de riesgo en todos los procesos de una manera uniforme.

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 01/12/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 01/12/2209

PT A-1-8

Área a Auditar Plan Anual de trabajo	Construcciones Futuristas, S.A.	
<p>Matriz de ponderación de Riesgos</p> <p>El análisis y ponderación de los procesos individuales se realizará únicamente sobre aquellos que conforman los Megaprosesos identificados en el papel de trabajo (A-1-4), los cuales tienen injerencia directa sobre el logro de los objetivos, de acuerdo al análisis previamente realizado por el auditor.</p> <p>Para efecto de la ponderación es necesario basar el criterio para ponderación basado en la tabla previamente definida en el (PT A-1-5), para cada uno de ellos el auditor debe tener evidencia que sustente su ponderación.</p> <p>Para cada uno de los procesos sujetos a este análisis el auditor y su equipo han obtenido los correspondientes diagramas de flujo que permiten establecer los “pasos claves” dentro del mismo y establecer los controles que estos pasos tienen. Aunque no es necesario probar todos los controles, si se recomienda hacerlo con aquellos que se determinan como claves y sobre los cuales descansa gran parte del control interno del proceso.</p> <p>Tener presente la seguridad que estos controles brindan es importante al momento de ponderarlos, ya que pueden hacer que un procedimiento que es sumamente riesgoso por su naturaleza, por ejemplo el manejo y custodia de efectivo se torne con un riesgo moderado e inclusive bajo por el nivel de controles efectivos que posea.</p>		

UNIDAD DE NEGOCIO: CONSTRUCTORAS

IMPACTO

PROBABILIDAD

No. Cor.	Preparación valuación y presentación de los Estados Financieros	Impacto Financiero	Manejo Inadecuado de los recursos	Continuidad del Negocio	Ambiente de Control	Competencia y compromiso con la excelencia	Comportamiento No ético	Criticidad de la información	Reputación	Medio Ambiente	TOTAL	Frecuencia con que se realiza la operación	Tipo de Operación	Movilidad de Recursos	Cantidad de lugares donde se realiza la operación	TOTAL	Promedio Impacto y Probabilidad	Prioridad	
A	Inventario y Producción																		
1	Identificación y registro de inventarios obsoletos o en mal estado	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	A
2	Administración del master file de materiales y repuestos	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
3	Despacho y devoluciones de materiales	2	3	3	3	3	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	B
4	Recepción y aceptación de liberes y servicios	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	A
5	Valoración y registro de costos de materiales	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
6	Transferencia de materiales entre proyectos	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
7	Toma física de inventarios	2	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	A
B	Compras																		
8	Compras recurrentes de materiales y servicios	2	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	A
9	Compras intercompañía	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
10	Compras sin orden de compra a través de caja chica	3	2	3	3	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	B
11	Administración del master file de proveedores	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
12	Compras de emergencia sin Orden de Compra	3	2	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
13	Compras con anticipo	3	2	3	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	B
C	Ingresos																		
14	Mantenimiento al maestro de clientes	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	A
15	Mantenimiento al maestro de precios, de descuentos, promociones y cuotas	2	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
16	Procesamiento de solicitudes de venta o arrendamiento	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	B
17	Estudio y otorgamiento de créditos	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	A
18	Revisión y autorización de precios, cuotas y de descuentos	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
19	Autorización de venta o arrendamiento y elaboración de contrato	2	3	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	B
20	Facturación en ventas de inmuebles	2	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	A
21	Facturación de arrendamientos	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
22	Facturación de servicios en centros comerciales	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
23	Facturación de servicios en residenciales	2	1	1	1	1	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	A
24	Anulación de facturas y refacturación	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
25	Emisión de Notas de Crédito y Débito	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
26	Revisión y autorización de comisiones y bonificaciones por ventas (internos y externos - Realtors)	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	A
27	Monitoreo y reporte a la gestión de ventas	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
28	Otras facturaciones	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	C
29	Creación y recolección de cobros	2	2	2	1	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	A
30	Solicitud de recibos, facturas y notas de credito y debito	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
31	Requerimiento y recepción de pagos de clientes	2	2	3	2	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	A
32	Liquidación de pagos	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	A
33	Rescisiones y devoluciones de saldos a clientes	2	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	B
34	Recepción y administración de depósitos de garantía	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	B
35	Administración y aplicación de pago por reserva de residencias o locales	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	A

UNIDAD DE NEGOCIO: CONSTRUCTORAS

No. Corr.	Ordenado por prioridad		TOTAL IMPACTO	TOTAL PROBABILIDAD	Promedio Impacto y Probabilidad	Prioridad
1	Inventario y Producción	Identificación y registro de inventarios	3	3	3	A
2	Inventario y Producción	Recepción y aceptación de bienes y servicios	3	3	3	A
3	Inventario y Producción	Toma física de inventarios	3	3	3	A
2	Compras	Compras recurrentes de materiales y servicios	3	3	3	A
2	Ingresos	Mantenimiento al maestro de clientes	2	3	3	A
3	Ingresos	Estudio y otorgamiento de créditos	3	3	3	A
4	Ingresos	Facturación en ventas de inmuebles	3	3	3	A
5	Ingresos	Facturación de servicios en residenciales	2	3	3	A
6	Ingresos	Revisión y autorización de comisiones y	2	3	3	A
7	Ingresos	Gestión y recolección de cobros	2	3	3	A
8	Ingresos	Requerimiento y recepción de pagos de clientes	2	3	3	A
9	Ingresos	Liquidación de pagos	2	3	3	A
10	Ingresos	Administración y aplicación de pago por	2	3	3	A
11	Inventario y Producción	Administración del master file de materiales	2	2	2	B
12	Inventario y Producción	Despacho y devoluciones de materiales	2	1	2	B
13	Inventario y Producción	valuación y registro de costos de materiales	2	2	2	B
14	Compras	Compras intercompañía	2	2	2	B
15	Compras	Compras sin orden de compra a través de caja chica	2	1	2	B
16	Compras	Compras de emergencia sin Orden de Compra	2	2	2	B
17	Compras	Compras con anticipo	2	1	2	B
18	Ingresos	Mantenimiento al maestro de precios, descuentos, promociones y cuotas	2	2	2	B
19	Ingresos	Procesamiento de solicitudes de venta o arrendamiento	2	1	2	B
20	Ingresos	Revisión y autorización de precios, cuotas	2	2	2	B
21	Ingresos	Autorización de venta ó arrendamiento y	2	1	2	B
22	Ingresos	Facturación de arrendamientos	2	2	2	B
23	Ingresos	Anulación de facturas y refacturación	2	2	2	B
24	Ingresos	Monitoreo y reporte a la gestión de ventas	2	2	2	B
25	Ingresos	Solicitud de recibos, facturas y notas de	2	2	2	B
26	Ingresos	Rescisiones y devoluciones de saldos a clientes	2	2	2	B
27	Ingresos	Recepción y administración de depósitos de garantía	2	1	2	B
28	Inventario y Producción	Transferencia de materiales entre	1	1	1	C
29	Compras	Administración del master file de	1	1	1	C
30	Ingresos	Facturación de servicios en centros comerciales	1	1	1	C
31	Ingresos	Emisión de Notas de Crédito y Débito	1	1	1	C
32	Ingresos	Otras facturaciones	1	1	1	C

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 10/12/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 10/12/2009

PT A-1-9

Área a Auditar	Construcciones Futuristas, S.A.	
Plan Anual de trabajo		
Identificación de procesos pendientes de documentar		

Esta cedula, se hace con la finalidad de dar un panorama a la administración de los procesos claves que no se encuentran formalmente documentados. El trabajo consiste también en explicar las bondades que un proceso bien definido a nivel de diseño puede darnos en cuanto a su eficacia y eficiencia. La técnica de narrativas y flujogramas, especialmente esta última, puede ayudarnos a identificar riesgos potenciales del proceso para implantar lógicamente los controles que se consideren oportunos.

Es necesario buscar el compromiso de los dueños de los procesos, para realizar esta tarea.

La actividad de revisión documental y flujogramación de los procesos, puede impulsar el fortalecimiento del control interno, ya que aquellos procesos que tengan en sus controles debilidades, ya sea de diseño o aplicación podrán mejorarse y tornarse efectivos.

A continuación debe incluir los procesos determinados en las cédulas del plan anual (A-1-1-6) como referencia de la documentación.

Esta cédula, debe ser trasladada a la administración y trabajar en conjunto planes de acción para documentar los principales procesos que no cuenten con documentación.

Correlativo	MEGAPROCESO	Docu menta do	Comentario
A	Inventario y Producción		
1	Identificación y registro de inventarios obsoletos o en mal estado	SI	
3	Despacho y devoluciones de materiales	NO	La administración se encuentra documentándolo, estará listo en 15 días plazo
4	Recepción y aceptación de bienes y servicios	SI	Esta documentado pero no posee controles
5	Valuación y registro de costos de materiales	SI	
6	Transferencia de materiales entre proyectos	SI	
7	Inventario y Producción	NO	La administración cuenta con un plan para documentarlo
B	Compras		
8	Compras recurrentes de materiales y servicios	SI	
10	Compras sin orden de compra a través de caja chica	SI	
11	Administración del master file de proveedores	SI	
12	Compras de emergencia sin Orden de Compra	SI	
C	Ingresos		
17	Estudio y otorgamiento de créditos	NO	Controles débiles
29	Gestión y recolección de cobros	SI	
32	Liquidación de pagos de clientes	SI	
F	Información Financiera y Tesorería		
63	Registro y Cierres Contables – Ingresos	SI	
102	Pago de Facturas por Honorarios	SI	

Elaborado por: Renato Soto Fecha: 20/11/2009

Revisado por: Renato Soto Fecha: 20/11/2009

Plan de Trabajo Anual de Auditoría Interna

Construcciones Futuristas, S.A.

Introducción

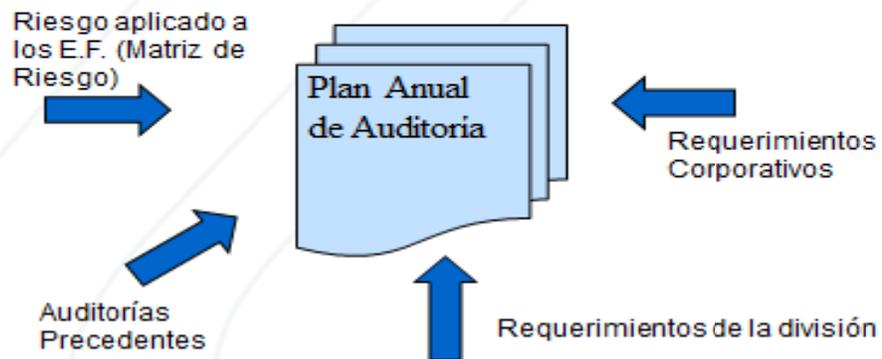
El plan de trabajo de la Auditoría Interna está fundamentado sobre la determinación y manejo de riesgo. Se entiende por riesgo a todas aquellas actividades que pudieran interferir en el logro de los objetivos planteados por la alta dirección de la compañía.

Los objetivos que se consideraron para el desarrollo del plan y los cuales figuran en el plan estratégico de la compañía, son los siguientes

- Optimizar el uso de inventarios a la menor cantidad posible en stock, pues los mismos deberían ser cancelados mediante la contratación de nuevos préstamos, ya que el cupo de crédito con los proveedores se encuentra lleno y por ser proveedores específicos en su mayoría no existen otras alternativas en el mercado.
- Reducción de DSO days sales outstanding (días de cartera), de 45 y llevarlo a 30 días
- Reducir en un 10% los gastos de comisiones sobre ventas, aplicando para ello nuevas políticas y reconsiderando los porcentajes de comisiones.
- Reducir los gastos por garantías en un 50%.

Algunos temas relacionados con puntos de auditoría determinados el año anterior, son fuente importante para planificar las auditorías, así como áreas operativas nuevas y posiciones o áreas de ejecutivos de reciente ingreso a la compañía, todo esto aunado al análisis de riesgo practicado por el Departamento de Auditoría Interna y los requerimientos específicos de la presidencia ejecutiva y directores.

Enfoque del plan anual de auditoría interna



10

El plan anual de Auditoría Interna de la empresa Construcciones Futuristas, S.A. tiene como principal insumo la valuación de riesgo, pese a ello como se muestra en la figura anterior, también se han considerado algunos temas para la realización de las auditorías durante el año, algunos de ellos como las auditorías precedentes, los requerimientos de los ejecutivos de la división.

Estructura del departamento de Auditoría Interna

A continuación la estructura y presupuesto del departamento de Auditoría Interna

Construcciones
Futuristas S.A.

Organigrama de Auditoría Interna



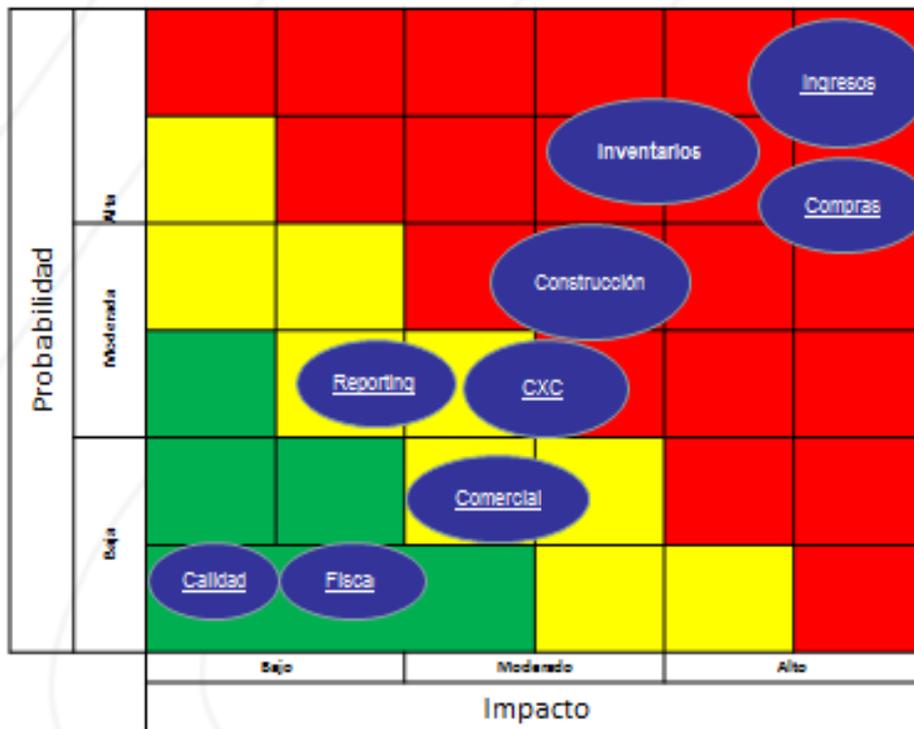
Auditoría Interna Presupuesto anual expresado en quetzales	2010	2009	Variación
Sueldos y Beneficios	792,000.00	720,000.00	10.0%
Capacitación Personal	8,000.00	8,000.00	0.0%
Gastos de Viajes y Viáticos	16,000.00	8,000.00	100.0%
Equipo de cómputo /Software			
Otros Gastos			
Total Presupuesto	816,000.00	736,000.00	10.0%

Mapa de Riesgos por ciclo de proceso

La siguiente es una representación gráfica de las áreas de mayor incidencia de riesgo, agrupadas por proceso, al extremo superior derecho se muestran los principales grupos de procesos que muestran un alto nivel de riesgo y cuyo impacto y probabilidad son significativos para la empresa.

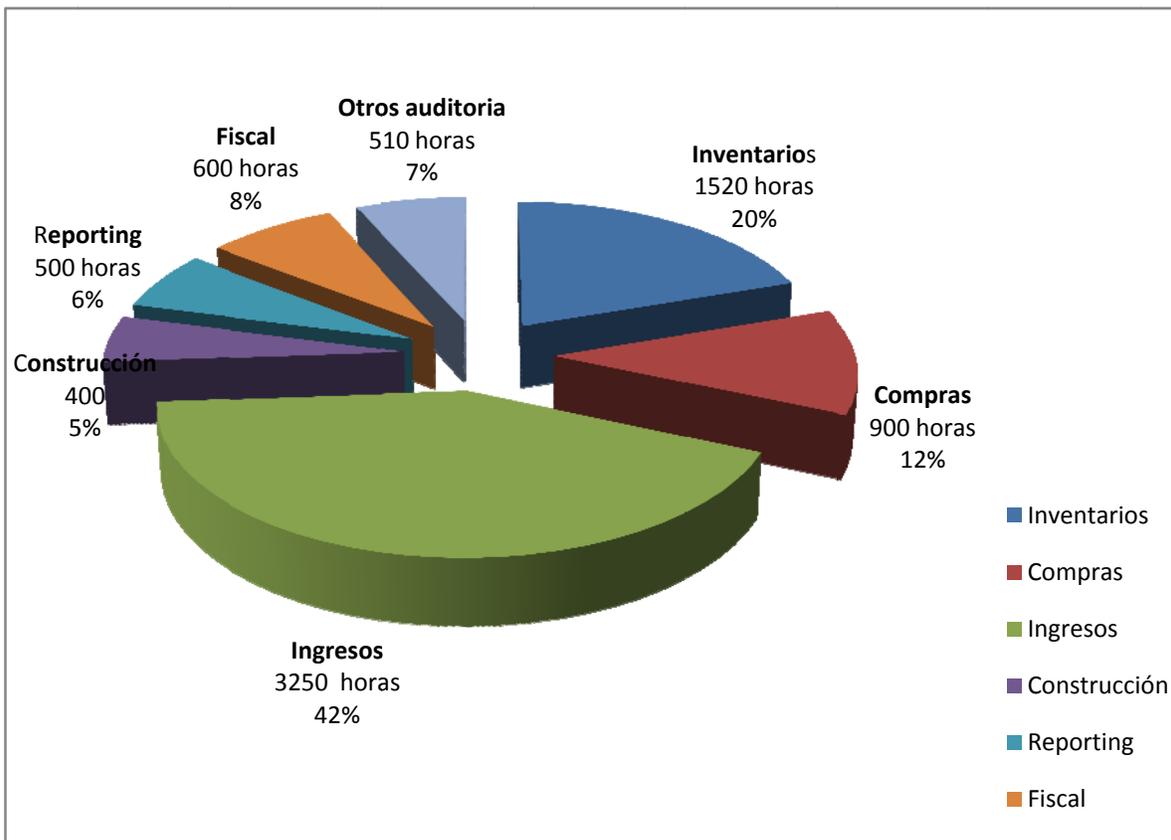
Construcciones
Futuristas, S.A.

Mapa de Riesgos



Distribución del tiempo de Auditoría Interna por ciclos de negocio

Gráfica de Horas y porcentajes



Total Horas a distribuir 7680

Cronograma detallado de proyectos de auditoría

													Equipo de Trabajo			
Ciclo	Auditoría Planificada	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Horas asignado	%	
Inventarios	Inventarios Obsoletos													500	JR,HA	7%
Inventarios	Auditoría proceso recepción de bienes y servicios													495	RS, EG	6%
Inventarios	Inventarios Físicos a bodegas de materiales													525	JR,HA	7%
Compras	Auditoría de Compras recurrentes con O/C de materiales y servicios													900	JR,HA, RS	12%
Ingresos	Auditoría a los maestros de clientes													300	HA,EG	4%
Ingresos	Auditoría al proceso de estudio y otorgamiento de créditos													200	JR,HA	3%
Ingresos	Auditoría de facturación en ventas de inmuebles													650	RS, EG	8%
Ingresos	Revisión y autorización de comisiones y bonificaciones por ventas (internos y externos - Realtors)													600	RS, EG	8%
Ingresos	Auditoría de proceso de recolección de cobros													800	EG,HA, JR	10%
Ingresos	Requerimiento y recepción de pagos de clientes													400	HA,EG	5%
Ingresos	Auditoría al rubro de enganches													300	RS	4%
Construcción	Garantías de bienes Inmuebles													400	EG, HA	5%
Reporting	Reporte Comercial y Financieros													500	HA,EG	7%
Fiscal	Auditoría de ISR													600	RS,JR, EG	8%
	Seguimiento Proyectos Diversos													510	RS	7%
	Tiempo efectivo Real del departamento de Auditoría Interna													7680		

Equipo de Auditoría Interna

- JR Jose Roa
- HA Haroldo Asencio
- EG Edgar Gomez
- RS Renato Soto

Vo.Bo. Director Ejecutivo de Auditoría: Renato Soto

Fecha 20/12/2009

Vo.Bo. Presidente de División Luis Amezcuita

Fecha 20/12/2209

Guías de auditoría aplicables al plan anual establecido

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Inventarios Obsoletos	Código del Proyecto:	GT-CAC-01-2012
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UEN:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Christian Chavez	Puesto:	Gerente de Construcción
Proceso a evaluar:	Operaciones Construcción	Área:	Construcción
Período a evaluar:	Año 2011.	Fecha ejecución:	Enero – Feb 2012
Objetivo de la Auditoría: Generales: <ul style="list-style-type: none">Analizar el procedimiento y cumplimiento de la gestión y el manejo de los inventarios Obsoletos Específicos: <ol style="list-style-type: none">Verificar que la existencia de inventarios obsoletos.Establecer la causa de que existan inventarios obsoletos.			
Alcance de la Auditoría: <p>La revisión efectuada consiste en analizar los inventarios obsoletos de materiales de construcción del período 2011 de Construcciones Futuristas, S.A.</p>			
Rubro a evaluar: <ul style="list-style-type: none">Inventarios.			
Aseveraciones: <p>Derechos y obligaciones</p>			

Los Inventarios son propiedad de Construcciones Futuristas S.A. es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar en la Guía.

a. Procedimientos a aplicar y guías de Auditoría

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Obtener conocimiento del control interno sobre el inventario obsoleto. 2) Evaluar el riesgo de control y diseñar pruebas de cumplimiento 3) Realizar pruebas adicionales a los controles: <ol style="list-style-type: none"> a) Examinar aspectos significativos de una muestra de transacciones de compras. b) Probar el sistema de inventarios c) Validar política de inventarios obsoletos. d) <p>Pruebas Sustantivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Obtener listados de inventario y conciliar con los mayores. 2) Evaluar la planificación del cliente del inventario físico. 3) Observar la toma del inventario físico y realizar conteos de prueba. 4) Revisar el corte de fin de año de las transacciones de las entradas y salidas a este inventario. 5) Evaluar las bases y métodos para trasladarlos del inventario normal al inventario de obsoletos 		
<p>Procedimientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si hay inventarios listos para destruirse 2. Evaluar la presentación en los estados financieros de los inventarios y del costo de ventas, incluida la revelación adecuada. <ol style="list-style-type: none"> 1. Con base en la revisión del control interno determine los alcances de esta sección. 2. Discuta con el funcionario responsable las fechas para la toma de inventarios físicos, para ello utilice los formatos de "toma de inventarios" procedentes. 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría proceso de recepción de bienes y servicios	Código del Proyecto:	GT-CAC-02-2012
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UEN:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Christian Chavez	Puesto:	Gerente de Construcción
Proceso a evaluar:	Operaciones Construcción	Área:	Construcción
Período a evaluar:	Año 2011.	Fecha ejecución:	Ene – Mar 2012
<p>Objetivo de la Auditoría:</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar el procedimiento y forma de recepción de bienes y servicios de la obra en proceso de los proyectos en construcción <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> c) Verificar el nivel de control en los ingresos al inventario d) Establecer los niveles de autorización e) Establecer los procesos de seguimiento y manejo dentro del inventario 			
<p>Alcance de la auditoría:</p> <p>La revisión a efectuar consiste en establecer los controles existentes para dar ingreso a las bodegas a los inventarios de materiales</p>			
<p>Rubro a evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inventarios. 			
<p>Aseveraciones:</p> <p>Derechos y obligaciones</p> <p>Los Inventarios son propiedad de construcciones Futuristas S.A.</p>			

Es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar.

Procedimientos a aplicar y guías de Auditoría

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Establecer si los materiales recibidos se comparan con los órdenes de compra abiertas, se rechazarán los recibos que no cuenten con una orden de compra o que excedan por más de un monto establecido a la cantidad de la orden de compra. 2) Establecer si las compras fueron requeridas por funcionario responsable. 3) Validar si las mercancías recibidas se agrupan por tipo de material, y la información de entrada por tipo de material se cuadra; los lotes fuera de balance se corrigen rápidamente. 4) Establecer si la información de ingreso de mercancías recibidas se edita y se valida; los errores identificados se corrigen rápidamente. 5) Validar si existe un documento que compruebe la recepción de la mercancía estos son en correlativo y la secuencia de tales comprobantes se contabiliza. 6) Confirmar si existe un proceso que permita establecer si las facturas que no concuerdan con las notas de entrada de mercancías (u otra documentación de soporte apropiada por servicios recibidos) se investigan; los pagos de las facturas que no concuerdan requieren aprobación específica de la gerencia. 7) Validar si las facturas de los proveedores y las notas de crédito recibidas antes, después o al final del período contable, se revisan y se concilian para asegurar su registro completo y consistente en el período apropiado. 8) Confirmar si las materias primas defectuosas recibidas de los proveedores se registran en el cuaderno de bitácora, mismo que se monitorea para asegurar que las mercancías defectuosas se devuelvan rápidamente y que el crédito se reciba oportunamente. <p>Pruebas Sustantivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Obtener listados de ingresos del mes y conciliar contra órdenes de compra y facturas de proveedores. 2) Observar los ingresos a bodega y realizar conteos de prueba. 		

<p>4) Revisar el corte de fin de año de las transacciones de las entradas y salidas a este inventario.</p> <p>5) Evaluar las bases y métodos para trasladarlos del inventario normal al inventario de obsoletos</p>		
<p>Procedimientos</p> <p>1) Obtener distintas facturas de la base de datos de los cheques y confirmar la orden de compra así como el respectivo ingreso a la bodega</p> <p>2) Evaluar la presentación en los estados financieros de los inventarios y del costo de ventas, incluida la revelación adecuada.</p> <p>3) Con base en la revisión del control interno determine los alcances de esta sección.</p> <p>4) Discuta con el funcionario responsable los procesos de ingreso y niveles de autorización.</p> <p>5) Valide de la bitácora de rechazos la forma de registrar alguno de los mismos</p>		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Inventarios físicos a bodegas de materiales	Código del Proyecto:	GT-CC-03-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A
UNE:	Desarrolladoras	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	CarlosHerrera	Puesto:	Jefe de Construcción
Proceso a evaluar:	Inventarios	Área:	General
Período a evaluar:	Año 2011	Fecha ejecución:	Mar- Abr 2012.

Objetivo de la Guía:

- a. Verificar si existen políticas y procedimientos para el control y manejo de materiales de construcción en bodega.
- b. Validar si los controles que existen son adecuados para el resguardo de los materiales de construcción.
- c. Verificar que existe una adecuada segregación de funciones que garantice la oportunidad y confiabilidad de los saldos del reporte de inventarios.
- d. Validar la existencia y exactitud del inventario de materiales de construcción de los proyectos.
- e. Verificar que el inventario de materiales está almacenado en buenas condiciones y que las instalaciones tengan la capacidad para su resguardo.
- f. Establecer la probabilidad de errores o irregularidades en el control y manejo del inventario.

Alcance de la auditoría:

Inventarios físicos de materiales Construcciones Futuristas, S.A.

Rubro a evaluar:

Inventario de Materiales de Construcción

Aseveraciones:

De acuerdo a la NIA 500, es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar en la Guía.

Se aplicaran las que por la naturaleza de la operación evaluada corresponda

Existencia: El inventario de materiales de construcción existe físicamente en cada proyecto.

Derechos y obligaciones: El inventario de materiales pertenece a la empresa.

Ocurrencia: El inventario de materiales esta registrado contablemente dentro del periodo evaluado.

Integridad: Todas las transacciones y eventos asociados al inventario de materiales estén registrados.

Valuación:El inventario de materiales este valuado correctamente y cualquier ajuste por valuación está debidamente registrado.

Medición: una transacción o evento es registrado por su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al periodo apropiado.

Presentación y revelación: una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable para informes financieros.

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
Pruebas de Cumplimiento 1) Obtener conocimiento del control interno sobre el inventario y las bodegas 2) Evaluar el riesgo de control y diseñar pruebas de cumplimiento a) Probar el sistema de contabilidad de inventarios. b) Validar la existencia de Kardex.		
Pruebas Sustantivas 1) Obtener listados de inventario y conciliar con los mayores. 2) Evaluar la planificación del inventario físico por parte del área		

<p>responsable.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3) Observar la toma del inventario físico y realizar conteos de prueba. 4) Revisar el corte de fin de año de las transacciones de las compras y de las ventas. 5) Obtener una copia de un inventario físico terminado, probar su precisión numérica y dar seguimiento a los conteos de prueba. 6) Evaluar las bases y métodos de autorización de ajustes derivados del inventario <p>Otros procesos</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Se acordará y se fijará una fecha con el dueño del proceso para realizar una visita a los proyectos, con el propósito de validar físicamente el resguardo de los inventarios por cada proyecto, además se realizará un inventario físico selectivo de los materiales de construcción. ii. Se solicitará al Contador General, de Construcciones Futuristas, S.A. los reportes de inventarios detallados con costos para verificar el adecuado registro contable de los inventarios a la última fecha disponible. 		
--	--	--

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría de Compras recurrentes con O/C de materiales y servicios	Código del Proyecto:	GT-CC-04-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A
UNE:	Desarrolladoras	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	CarlosHerrera	Puesto:	Jefe de Construcción
Proceso a evaluar:	compras	Área:	General
Período a evaluar:	Año 2011	Fecha ejecución:	Ene- May 2012.

Objetivo de la Guía:

- Establecer los mecanismos de compra utilizados en la empresa
- Validar Criterios de autorización
- Confirmar la existencia de documentos tales como órdenes de compra, factura y evidencia de recepción de los bienes y servicios.
- Mecanismos para establecer que no existan duplicidad en pagos.
- Validar criterios para calificación de proveedores.

Alcance de la auditoría:

Período anual de enero a mayo 2012de las compras

Rubro a evaluar:

- Compras
- Cuentas por pagar

Aseveraciones:

De acuerdo a la NIA 500, es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar en la Guía.

Se aplicaran las que por la naturaleza de la operación evaluada corresponda

<p>Existencia: Los materiales comprados existen físicamente en cada proyecto.</p> <p>Derechos y obligaciones: El inventario de materiales pertenece a la empresa.</p> <p>Ocurrencia: Las compras están registradas dentro del período evaluado.</p> <p>Integridad: Todas las compras están registradas.</p> <p>Valuación: Las compras están valuadas correctamente e incluyen todos los gastos que aplican.</p> <p>Medición: una transacción o evento es registrado por su monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al periodo apropiado.</p> <p>Presentación y revelación: una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable para informes financieros.</p>		
Procedimientos	Hecho por:	Ref.
Validar el proceso de compras: Por muestras selectivas validar <ul style="list-style-type: none"> • Requisición (establecer proceso de solicitar compras de bienes y servicios) • Cotizaciones • Ordenes de compra • Autorizaciones 		
Mecanismos de recepción de los bienes y servicios Traslado de información al área de cuentas por pagar para completar el three-way match, previo de cancelar la factura		
Procesos para cancelar facturas y mecanismos existentes de control para no duplicar los pagos. Establecer por muestra si estos procedimientos y controles se aplican ej. Sellar documentos para no volverlos a pagar, pagos únicamente con documentos originales, etc.		
Prueba de días crédito. Por muestra del año 2011 <ol style="list-style-type: none"> a. Seleccionar 5 proveedores determinados y averiguar sus condiciones de crédito para con nosotros. b. Establecer 5 facturas de estos proveedores y buscar sus pagos c. Confirmar fechas de pago, para establecer que están en los días de crédito 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría a los maestros de clientes	Código del Proyecto:	GT-CAC-05-2012
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UEN:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Werner Orozco	Puesto:	Gerente de Créditos y Cobros
Proceso a evaluar:	Ingresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Año 2011.	Fecha ejecución:	May- 2012
<p>Objetivo de la Auditoría:</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar el procedimiento y manejo del maestro de clientes de la compañía <p>Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> f) Verificar las bases de datos de los clientes g) Establecer los niveles de autorización para aceptar clientes h) Establecer los procesos de seguimiento y manejo del maestro de clientes 			
<p>Alcance de la Auditoría:</p> <p>La revisión a efectuar consiste en establecer los controles existentes para dar ingreso a los clientes a la base de datos</p>			
<p>Rubro a evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ingresos 			
<p>Aseveraciones:</p> <p>Derechos y obligaciones</p> <p>Los clientes existen y nos proporcionan información fidedigna para ser investigados</p>			

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer si para el cliente nuevo se le ha creado un expediente que contenga <ul style="list-style-type: none"> • Copia de documento de identificación • Formulario IVE lleno y firmado por el cliente • Carta de autorización para que se le investigue • Código de alta de cliente y formas requerida por el área de créditos y cobros <p>Pruebas sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener el detalle de corte de caja diario por el periodo evaluado archivo maestro de clientes es revisado periódicamente por funcionario responsable para su correcta y continua adecuación. • Confirmar si los cambios registrados en el archivo maestro de clientes son comparados contra la documentación fuente autorizada o confirmados con los clientes para asegurarse de que fueron capturados correctamente. • Confirme que los cambios importantes al archivo maestro de clientes son aprobados por la gerencia Financiera. • Establezca si las solicitudes de cambios a la información del archivo maestro de clientes son grabadas en la computadora; la información grabada es revisada para asegurar que todas las solicitudes de cambios son procesadas oportunamente. • Confirmar como funciona el sistema que permite monitorear los cambios y autorizaciones de las solicitudes de actualización de datos en el maestro de clientes. • Valide el proceso mediante el cual la información capturada en el archivo maestro de clientes es editada y validada; y como se corrigen los errores identificados son corregidos rápidamente. <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenga listado de clientes dados de alta en el sistema durante el 2012 • Solicite listado de clientes datos de baja durante el período • Seleccione muestra tanto de altas como de bajas • Obtenga expedientes de clientes identificados en la muestra • Verifique documentación física contra datos capturados en sistema • Establezca sistemas de seguridad y confidencialidad de la información que se tiene de los clientes 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría del proceso de estudio y otorgamiento de créditos	Código del Proyecto:	GT-CC-06-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Werner Orozco	Puesto:	Gerente de Créditos y Cobros
Proceso a evaluar:	Ingresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Año 2011.	Fecha ejecución:	Ago-Sep- 2012

Objetivo de la Guía:

- Establecer los mecanismos de estudio y otorgamiento de créditos para los clientes
- Validar Criterios de autorización
- Confirmar la existencia de evidencia de la investigación realizada al cliente

Alcance de la auditoría:

Altas de clientes por el período anual de enero a junio 2012

Rubro a evaluar:

- Ingresos

Aseveraciones:

De acuerdo a la NIA 500, es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar en la Guía.

Se aplicaran las que por la naturaleza de la operación evaluada corresponda

Existencia: Los clientes existen y son terceros independientes o relacionados con la administración de la compañía.

Derechos y obligaciones: Los clientes fueron investigados de acuerdo a fuentes autorizadas de consulta.

Ocurrencia: Las clientes pertenecen al período evaluado.

Integridad: Todos los clientes fueron objeto de análisis para la concesión de crédito.

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <p>Por muestras selectivas validar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer si a cada cliente se la crea un expediente • Confirmar que tenga carta de autorización de investigación • Determinar el uso de medios de consulta establecidos • Confirmar la autorización de los créditos de acuerdo a matriz vigente para la compañía <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenga detalle de clientes dados de alta en el período evaluado • Seleccione una muestra de los expedientes a evaluar • Determine dentro de los expedientes que cuenten con la información que se solicita para cada caso (establezca checklist de atributos) • Valide que los expedientes cuenten con el checklist anterior • Establezca si los créditos de los clientes están autorizados por funcionario responsable • Confirme la documentación utilizada para el análisis de crédito • Verifique en el sistema si el crédito coincide con el expediente 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría de facturación en venta de inmuebles	Código del Proyecto:	GT-CC-07-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Marilyn Rosas	Puesto:	Jefe de Créditos y Cobros
Proceso a evaluar:	Ingresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Año 2011.	Fecha ejecución:	Mar-Abr- 2012

Objetivo de la Guía:

- Establecer los procesos relacionados con facturación de inmuebles
- Validar Criterios de autorización
- Confirmar la correcta aplicación tanto legal como fiscal
- Establecer el registro adecuado de los ingresos

Alcance de la auditoría:

Facturación de casas por el período 2011

Rubro a evaluar:

- Ingresos

Aseveraciones:

De acuerdo a la NIA 500, es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar en la Guía.

Se aplicaran las que por la naturaleza de la operación evaluada corresponda

Existencia: Los ingresos por facturación son reales

Derechos y obligaciones: La venta traslada el dominio real de los bienes facturados los cuales se trasladan libre de gravamen.

Ocurrencia: Las ventas analizadas son las realizadas y facturadas en el período evaluado.

Integridad: Todos las ventas fueron objeto de análisis.

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer si se tienen listados de precios y descuentos debidamente autorizados • Confirmar que exista un proceso previo a la facturación, en donde el departamento legal y financiero avalen la elaboración de la factura y escritura correspondiente • Se ha establecido una política referente a rescisiones de los clientes • Confirmar el proceso de desembolso y validación del enganche completo previo a facturar el inmueble <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicite reporte de facturación del período a evaluar • Obtenga una muestra de las facturas a evaluar • Solicite los expedientes de los clientes incluidos en la facturación • Al área financiera solicite estados de cuenta de los enganches de los clientes analizados • Compare los ingresos provenientes del clientes con el programa de pagos realizado • Establezca la elaboración del escritura correspondiente por parte del área legal de la compañía • Determine que los descuentos otorgados en facturación estén debidamente autorizados por la gerencia financiera • Descuentos promociones u otro valor que modifique el precio de la facturación debe estar autorizado • Confirme el registro de las ventas en la cuenta respectiva de ingresos en los balances de la compañía • Valide la inclusión de todas las facturas en los registros de impuestos de la compañía 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría de comisiones y bonificaciones por ventas	Código del Proyecto:	GT-CC-08-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Luis Villa	Puesto:	Director de Comercialización
Proceso a evaluar:	Egresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Año 2011.	Fecha ejecución:	May-Jun- 2012

Objetivo de la Guía:

- Revisión y validación pago de comisiones sobre ventas de acuerdo con la política del departamento de comercialización aprobada, autorizada y vigente
- Cuantificar en valores y porcentajes la distribución del pago de comisiones por tipo de cliente.
- Existencia de contratos y acuerdos claros respecto al proceso de venta y pago de comisiones

Alcance de la auditoría:

Comisiones pagadas por ventas

Rubro a evaluar:

- Egresos

Aseveraciones:

De acuerdo a la NIA 500, es importante verificar las aseveraciones a los Estados financieros, según el rubro a evaluar en la Guía.

Se aplicaran las que por la naturaleza de la operación evaluada corresponda

Existencia: Los gastos existen y son reales

<p>Derechos y obligaciones: Los clientes fueron investigados de acuerdo a fuentes autorizadas de consulta.</p> <p>Ocurrencia: Las comisiones se encuentran registradas en los estados financieros en el período correspondiente.</p> <p>Integridad: Todos los gastos por este concepto están registrados en los estados financieros de la compañía</p>		
Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con los funcionarios del área de comercialización para establecer <ul style="list-style-type: none"> a) conocimiento de la política relacionada al pago de comisiones b) conocimiento de vendedores y asesores del contenido del mismo • Determinar la aplicación de las directrices de cálculo • Confirmar uso de tabla con porcentajes vigentes y autorizados • Validar la relación contractual con vendedores y asesores <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con base al reporte control pago de comisiones preparado por departamento comercialización determinar la muestra de comisiones pagadas, revisar y validar su cumplimiento con base a la política. • Adicionalmente, con base a este reporte preparar listado de asesor con los que se hayan realizado proceso de ventas y pago de comisiones a estos, extraiga datos e investigue. Asocie con el asesor de ventas interno que le fue asignada la venta. • Listar las ventas que hayan provenido de referidos y asocie con el asesor de ventas interno que le fue asignada la venta. • Asimismo, preparar reporte y/o listado de aquellos pagos de comisiones sobre ventas realizadas a los ejecutivos de las empresas relacionadas, así como a las empresas relacionadas propiamente, asocie que asesor de venta interno se le asigno. • Investigar y listar ventas que hayan sido generadas o realizadas por Gerencia y/o presidencia y asocie al asesor de ventas interno que le fue asignada la venta. • Listar las ventas realizadas a terceras personas y asocie el asesor de venta interno que realizo las mismas. • Revisar cálculos matemáticos • Determinar pagos de acuerdo a política vigente 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría de recolección de cobros	Código del Proyecto:	GT-CC-09-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Marilyn Rosas	Puesto:	Jefe de Créditos y Cobros
Proceso a evaluar:	Ingresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Ene-jun 2012.	Fecha ejecución:	May-Jun- 2012

Objetivo de la Guía:

- Revisión y validación de los procesos y políticas establecidas por la compañía para la captación de pagos de clientes fuera sus instalaciones
- Confirmar mecanismos de resguardo de los valores
- Establecimiento de los medios de liquidación de los cobros en la empresa
- Validar indicadores de gestión del proceso de la cobranza fuera de la compañía

Alcance de la auditoría:

Cobros tanto de ventas al contado como de enganches para proyectos habitacionales que se realicen fuera de la compañía

Rubro a evaluar:

- Ingresos/Cuentas por cobrar

Aseveraciones:

Existencia: las cuentas por cobrar existen a una fecha dada

b. **Derechos y obligaciones:** las cuentas por cobrar registradas contablemente pertenecen a la entidad en una fecha dada

c. **Ocurrencia:** una transacción o evento tuvo lugar, la cual pertenece a la entidad durante el período

d. **Integridad:** no hay cuentas por cobrar sin registrar, ni partidas sin revelar

e. **Valuación:** los cuentas por cobrar son registradas a un valor apropiado en libros;

f. **Presentación y revelación:** una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable para informes financieros

g. **Exactitud:** El registro de los cuentas por cobrar se ha contabilizado correctamente
h. **Corte:** Todos los cobros de cuentas por cobrar fueron registrados en el período correspondiente
i. **Clasificación:** Los cobros de clientes y la captura de nuevos clientes fueron registrados en las cuentas contables correspondientes

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la aplicación de la política de cobros fuera de la compañía <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener los reportes de cobranza fuera de la compañía para seleccionar algunos casos • Obtener reporte de correlativos de recibos utilizados por cobradores • Obtener estados de cuenta de algunos clientes. • Cruzar la fecha de registro del pago en el estado de cuenta del cliente contra la fecha del recibo y deposito correspondiente • Revisar reportes de liquidación de cobros y establecer que no se liquiden recibos con anterioridad mayor a tres días • Confirmar externamente algunas cuentas de clientes que pagan por medio de cobradores • Analizar los saldos vigentes y saldos vencidos por cliente y por proyecto y determinar si los pagos efectuados han sido aplicados a las facturas como corresponde. 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Requerimientos y recepción de pagos de clientes	Código del Proyecto:	GT-CC-10-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Marilyn Rosas	Puesto:	Jefe de Créditos y Cobros
Proceso a evaluar:	Ingresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Ene-jun 2012.	Fecha ejecución:	May-Jun- 2012

Objetivo de la Guía:

- Revisión y validación de los procesos de cobranza de la compañía
- Validación de las políticas relacionadas con cobros autorizadas por la compañía
- Confirmar mecanismos de resguardo de las cuentas por cobrar
- Validar indicadores de gestión del proceso de la cobranza

Alcance de la auditoría:

Cobros tanto de ventas al contado como de enganches para proyectos habitacionales

Rubro a evaluar:

- Ingresos/Cuentas por cobrar

Aseveraciones:

Existencia: las cuentas por cobrar existen a una fecha dada

b. **Derechos y obligaciones:** las cuentas por cobrar registradas contablemente pertenecen a la entidad en una fecha dada

c. **Ocurrencia:** una transacción o evento tuvo lugar, la cual pertenece a la entidad durante el período

d. **Integridad:** no hay cuentas por cobrar sin registrar, ni partidas sin revelar

e. **Valuación:** los cuentas por cobrar son registradas a un valor apropiado en libros;

f. **Presentación y revelación:** una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable para informes financieros

g. **Exactitud:** El registro de los cuentas por cobrar se ha contabilizado correctamente

h. **Corte:** Todos los cobros de cuentas por cobrar fueron registrados en el período correspondiente
i. **Clasificación:** Los cobros de clientes y la captura de nuevos clientes fueron registrados en las cuentas contables correspondientes

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la aplicación de la política de cobros <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener la cartera de cuentas por cobrar por cada proyecto sujeto a revisión, la cual debe contener a detalle la antigüedad, estructurado por cada 30 días a efecto de analizar los mayores a 90 días • Obtener un detalle de los clientes en proceso judicial los cuales deben de consignar el seguimiento a los mismos, para determinar su gestión de cobranza y confirmar que se ha agotado la instancia de cobro • Analizar y determinar por proyecto qué porcentaje de la facturación fue cancelada con NC o que cantidad de Notas de Crédito se han aplicado por descuentos y si las mismas fueron debidamente autorizadas, por las personas correspondientes. • Analizar los saldos vigentes y saldos vencidos por cliente y por proyecto y determinar si los pagos efectuados han sido aplicados a las facturas más antiguas. • Analizar y determinar el comportamiento de recuperación de clientes por mes y por proyecto por el período de revisión • Determinar si en el detalle de clientes no figura duplicidad de documentos tales como (facturas, Notas de Crédito o recibos de caja), que hayan sido aplicados a sus respectivas cuentas. • Hacer cruces de facturas físicas contra las respectivas cuentas de los clientes para establecer que los documentos hayan sido operados correctamente • Determinar una muestra y circularizar los saldos de los clientes para establecer la correcta aplicación de los cobros 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría al rubro de enganches	Código del Proyecto:	GT-CC-11-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Marilyn Rosas	Puesto:	Jefe de Créditos y Cobros
Proceso a evaluar:	Ingresos	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Ene-jun 2012.	Fecha ejecución:	May-Jun- 2012

Objetivo de la Guía:

- Revisión y validación de los procesos de cobro y gestión de los enganches por ventas de inmuebles
- Validación de las políticas relacionadas con cobros de enganches
- Confirmar mecanismos de aplicación de los enganches a las cuentas corrientes de los clientes

Alcance de la auditoría:

Manejo, gestión operativa del rubro de enganches

Rubro a evaluar:

- Ingresos/Cuentas por pagar por los enganches

Aseveraciones:

Existencia: las cuentas por pagar por enganches existen a una fecha dada

b. **Derechos y obligaciones:** los enganches corresponden a un pasivo de la compañía hasta que la transacción de venta se lleve a cabo

c. **Ocurrencia:** una transacción o evento tuvo lugar, la cual pertenece a la entidad durante el período

d. **Integridad:** no hay cuentas por cobrar sin registrar, ni partidas sin revelar

e. **Valuación:** los ingresos y las cuentas por pagar son registradas a un valor apropiado en libros;

f. g. **Exactitud:** El registro de los cuentas por cobrar se ha contabilizado correctamente

h. **Corte:** Todos los ingresos y cuentas por pagar fueron registrados en el período correspondiente

i. **Clasificación:** Los ingresos y cuentas por pagar fueron registrados en las cuentas contables correspondientes

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la aplicación de la política de enganches • Establecer la creación de un expediente para cada cliente nuevo que contenga como mínimo <ul style="list-style-type: none"> • Documento de identificación • Formulario de IVE debidamente lleno y firmado • Carta de autorización para que la empresa pueda investigarlo • Matriz del oficial de cumplimiento <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener reporte de ingresos del período auditado • Obtener copia de los cortes de caja diario del período auditado y validarlos contra los reportes de ingresos • Establecer cuadro entre el corte de caja y el reporte de ingresos para tener el universo de enganches. • Establecer muestra y solicitar expedientes de los clientes seleccionados • Validar condiciones de venta de acuerdo a directrices y precios de lista • Confirmar antigüedad de cartera de enganches • Establecer casos de rescisión y ver expediente • Revisar cálculos de penalización en casos de rescisiones • Establecer cuadro del modulo de Enganches y la cuenta contable 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Garantías de bienes inmuebles	Código del Proyecto:	GT-CC-12-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Juan Pablo Gracias	Puesto:	Director de Construcción
Proceso a evaluar:	Construcción	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Ene-Abr 2012.	Fecha ejecución:	May-Jun- 2012

Objetivo de la Guía:

- Revisión y validación de los procesos para otorgamiento de garantías
- Validación de las políticas relacionadas con pago de garantías
- Confirmar mecanismos para monitorear la procedencia de la garantía

Alcance de la auditoría:

Manejo, gestión operativa de las garantías otorgadas a clientes

Rubro a evaluar:

- Gastos por garantías

Aseveraciones:

Existencia: el gasto por garantía es real a una fecha dada

b. **Derechos y obligaciones:** las garantías representan una obligación ante los clientes por esta soportadas en contratos

c. **Ocurrencia:** las garantías ocurrieron en el período objeto de revisión

d. **Integridad:** no hay gastos por garantías sin registrar, ni información sin revelar

e. **Valuación:** los gastos son registrados a un valor apropiado en libros;

f. g. **Exactitud:** El gasto por garantías ha sido registrado correctamente

h. **Corte:** Todos los gastos de garantías fueron registrados en el período correspondiente

i. **Clasificación:** Los gastos por garantías y sus contrapartidas fueron registrados en las cuentas contables correspondientes

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la aplicación de la política de garantías • Establecer la confirmación de parte del área de construcción, de su procedencia, previo a cubrir alguna garantía • Establecer si los trabajos que cubre algún contratista son previamente cotizados de acuerdo a política de compras • Establecer la creación de un record por vivienda para llevar el control de los problemas generados <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener reporte de integración contable de gastos de garantías • Seleccionar algunos rubros a confirmar • Establecer por medio de la factura o liquidación de gastos, el inmueble objeto de gasto por garantía • Validar el expediente de dicho inmueble y confirmar si <ul style="list-style-type: none"> • Hubo inspección física • Si se confirmo contra manual de garantías • Evidencia de supervisión del trabajo • Obtener la evidencia de parte del cliente de satisfacción del trabajo recibido como garantía (esto puede ser por llamada telefónica) • Establecer estadísticas de la parte de construcción referente a los temas que con más frecuencia se atienden como garantía • Validar planes de acción del área de construcción respecto a la atención de los factores que frecuentemente presentan reclamos de garantía (pisos, puertas, grifería, etcétera) y la forma de solucionarlos 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Reporte Comercial y Financiero	Código del Proyecto:	GT-CC-13-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Sergio Gonzalez	Puesto:	Director Financiero
Proceso a evaluar:	Construcción	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Ene-Jun 2012.	Fecha ejecución:	Sep- 2012

Objetivo de la Guía:

- Revisión y validación de los procesos para crear reportes financieros y de operación de la compañía
- Validación de la utilización de los criterios establecidos por la corporación para la elaboración de reportes financieros y de operación
- Confirmación de que las cifras presentadas concuerdan con la información de los sistemas auxiliares

Alcance de la auditoría:

Manejo de la data y criterios utilizados para la creación de reportes, en esta auditoría no se valida la razonabilidad de la cifras

Rubro a evaluar:

- Reportes financieros

Aseveraciones:

- Existencia:** Las transacciones reflejadas en los reportes efectivamente existen
- Ocurrencia:** las operaciones ocurrieron en el período objeto de revisión
- Integridad:** no hay operaciones fuera de los registros de la compañía
- Valuación:** las operaciones de los reportes están valuadas adecuadamente
- Clasificación:** Las cuentas están agrupadas de manera correcta

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confirmar la aplicación de la políticas vigentes para la creación de reportes financieros y de gestión • Establecer la utilización de los criterios definidos por la corporación en la creación de reportes financieros y de gestión • Confirmar el envío en tiempo y calidad de la información enviada <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitar presentación de reportes financieros • Obtener bases de datos que sirvieron de fuente para la creación de los reportes financieros y de operación • Cruzar la parte financiera del reporte contra los estados financieros de la compañía tomando para ello la versión de estados financieros que corresponda • Validar formulas de los cuadros de anexos • Obtener evidencia de la retroalimentación del resto de áreas operativas de la compañía en el envío de su información al área financiera • Establecer justificación de diferencias si las hubiere • Revisar fórmulas de cálculo para los indicadores que se presentan y que forman parte del reporte de operación • 		

Construcciones Futuristas, S.A.

Guías de Auditoría

Proyecto:	Auditoría de ISR	Código del Proyecto:	GT-CC-14-12
División:	Construcción	Empresa:	Construcciones Futuristas, S.A.
UNE:	Todas	País:	Guatemala
Dueño de proceso:	Sergio Gonzalez	Puesto:	Director Financiero
Proceso a evaluar:	Construcción	Área:	Finanzas
Período a evaluar:	Período 2011.	Fecha ejecución:	Jul- 2012

Objetivo de la Guía:

- Determinar la correcta aplicación de criterios en la elaboración de la declaración jurada anual de Impuesto sobre la renta.
- Establecer el aprovechamiento de todos los beneficios fiscales que se tenían a disposición

Alcance de la auditoría:

Impuesto sobre la renta 2011

Rubro a evaluar:

- Impuestos

Aseveraciones:

- b. **Derechos y obligaciones:** La empresa presentó la declaración de ISR en marzo
- c. **Ocurrencia:** las cifras presentadas corresponden al período fiscal
- d. **Integridad:** Los datos presentados son verídicos
- e. **Valuación:** los gastos, ingresos y otros son registrados a un valor apropiado en libros;
- f. g. **Exactitud:** Las cifras presentadas corresponden a los estados financieros
- h. **Corte:** Todas las cifras corresponden al período 2011
- i. **Clasificación:** Los componentes de la declaración están adecuadamente registrados

Procedimientos	Hecho por:	Ref.
<p>Pruebas de Cumplimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de declaración en plazo legal <p>Pruebas Sustantivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar si los gastos que tienen límite legal para su deducibilidad, exceden dicho límite, de concluir que estos gastos son mayores a sus límites que sean considerado como gastos no deducible: <ul style="list-style-type: none"> • Indemnizaciones • Intereses financieros • Depreciaciones y Amortizaciones • Cuentas Incobrables • Honorarios pagados al exterior • Viáticos • Regalías • Verificar si las rentas exentas consideradas por la administración cumplen con los requisitos fiscales. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Intereses que pagaron el ISPF • Dividendos de empresas que hayan pagado el ISR o bien retenido dicho impuesto en el pago. • Intereses de títulos valores que gocen de exención de impuesto. • Verificar si existen rentas no afectas, tales como intereses por inversiones en el exterior. • Revisión selectiva de documentación de respaldo <ul style="list-style-type: none"> • Destrucción de inventarios • Desembolso de gastos • Determinar la renta imponible, según los procedimientos anteriores, estableciendo cuál es el ISR procedente, y compararlo con el impuesto declarado por la compañía, así como los crédito fiscales 		

Conclusiones

1. El Contador Público y Auditor en su calidad de auditor interno, es responsable de la creación de matrices de riesgo que permitan orientar el trabajo del departamento de Auditoría Interna en los asuntos de interés para la alta gerencia, y debe estar consiente que dicho análisis no es posible sin el conocimiento profundo de la organización no sólo en el tema de los estados financieros, también es importante el conocimiento de los procesos de la empresa, de los riesgos de estos procesos, y por supuesto, de los controles que los mitigan.

2. Los pasos a seguir para elaborar un plan anual de trabajo basado en riesgos por parte del Contador Público y Auditor como auditor interno, y los cuales fueron evaluados en la entidad objeto de estudio son los siguientes:
 - Establecer cuáles son los objetivos estratégicos de la compañía
 - Identificar los procesos relevantes de la compañía, con los respectivos dueños de los mismos.
 - Identificar los procesos que tienen más incidencia en los objetivos.
 - Determinar el universo de objetivos, y determinar los riesgos claves del negocio en función de cómo éstos pueden afectar el cumplimiento de los mismos.
 - Definir los niveles de impacto y probabilidad en función del conocimiento del negocio y apetito de riesgo.
 - Determinar los procesos que deben tener prioridad para la identificación de controles y materializar dónde se pueden dar los riesgos claves del negocio.
 - Coordinar la elaboración de los procesos que no estén documentados y que sean claves.
 - Identificar de controles funcionales.
 - Determinar los objetivos, riesgos y controles, (mapa de riesgos) y las acciones a implementarse en el plan anual de trabajo de la auditoría interna.

3. Los riesgos en una organización se miden por impacto, o la incidencia en el logro de los objetivos y la probabilidad que es la oportunidad que estos riesgos se materialicen; para poder clasificarlos se debe crear un sistema que permita evaluar aspectos cualitativos y cuantitativos, métricas que permitan en lo posible eliminar aspectos subjetivos del auditor y enfocarse en temas que presentan riesgo a la compañía.

4. Los modelos de gestión de control interno no definen como es exactamente una matriz de riesgos en una organización y esto se debe principalmente a que en cada empresa se miden de manera diferente los mismos, sin considerar que del universo de riesgos existentes, aplicarán sólo algunos que irán acorde al entorno económico, histórico, político, de competencia, etc., que vive la empresa al momento de medir su entorno de riesgo.

Recomendaciones

1. Se recomienda que El Contador Público y Auditor en su calidad de auditor interno, realice anualmente un plan de trabajo de Auditoría Interna utilizando matrices como las que se muestran en este trabajo, para encaminar los esfuerzos de su departamento a las áreas de mayor incidencia para la compañía.
2. Para el desarrollo de las matrices de riesgos que servirán de base al plan anual del departamento de Auditoría Interna se recomienda que se apliquen como metodologías los pasos identificados en el capítulo IV de este trabajo, mediante plantillas como las que se muestran en el caso práctico, para que las mismas permitan documentar el análisis realizado.
3. El Contador Público y Auditor debe diseñar las matrices de riesgo, atendiendo a que tanto las valuaciones cuantitativas y cualitativas que se hagan de los riesgos le deben llevar a medirlos por las variables de impacto y probabilidad, variables que le permitirán enfocar de mejor manera la función de auditoría interna.
4. Los riesgos de la compañía constituyen un tema que día a día cambia debido a aspectos internos y externos, se recomienda que el auditor constantemente siga impulsando la cultura de manejo de riesgo en la organización, esto le permitirá poder ir mejorando las matrices de valuación de riesgos y lograr enfocar plenamente el plan de trabajo de la Auditoría Interna.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Ballester Fernández, Jose Manuel, Gobierno Corporativo TIC, México, Consultado el 23 de agosto de 2001 disponible en:
http://www.isacamty.org.mx/archivo/Standard_ISO38500.pdf
- 2 Congreso de la República de Guatemala, CÓDIGO DE COMERCIO, Decreto No. 2-70 y sus reformas. Guatemala, 2004. Pág. 167-195.
- 3 Congreso de la República de Guatemala, CÓDIGO TRIBUTARIO, Decreto No. 6-91. Guatemala, 2004. Pág. 12-27
- 4 Congreso de la República de Guatemala, LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, Decreto No. 27-92 y sus reformas. Guatemala, 1991. Pág. 1-35.
- 5 Congreso de la República de Guatemala, LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Decreto No.26-92 y sus reformas. Guatemala, 2004. Pág. 6-32.
- 6 Congreso de la República de Guatemala, DISPOSICIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA TRIBUTARIO Y EL COMBATE A LA DEFRAUDACIÓN Y AL CONTRABANDO, Decreto No. 04-2012. Guatemala, 2012 Pág.1-25.
- 7 Congreso de la República de Guatemala, LEY DE ACTUALIZACIÓN TRIBUTARIA, Decreto No. 10-2012. Guatemala, 2012. Publicación Diario de Centroamérica, lunes 5 de marzo del 2012.
- 8 Federación Internacional de Contadores, (IFAC), Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (AIPC), Pronunciamientos Técnicos, NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA. México, Edición 2011. Pág. 76-95.
- 9 Federación Internacional de Contadores, (IFAC), Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC), NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA. México, edición 2011. 10-562 pp.
- 10 Gleim, Irvin N. EL ROL DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA EN GOBIERNO, RIESGO Y CONTROL. Estados Unidos, Editorial GleimPublications Inc. 2009. Pág.10-414.
- 11 Gleim, Irvin N. REALIZAR EL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA. Estados Unidos, Editorial GleimPublications Inc. 2009. Pág. 400- 587.

- 12 Gleim, Irvin N. ANÁLISIS DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. Estados Unidos, Editorial GleimPublications Inc. 2009. Pág.200-325.
- 13 Hernández, Mederlys, ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN AUDITORÍA, Consultado en Internet el 21 de julio de 2011. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/fin/auditoria-interna.htm>
- 14 Hateneck- Quian ENTENDIMIENTO DEL INFORME SOX COMPLIANCE, 2004. Consultado el 23 de agosto de 2011 disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/37560-SOX-compliance-quen>
- 15 Instituto Internacional de Auditores Internos, (IIA). NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (NIEPAI). Estados Unidos, 2011. Pág.1-194.
- 16 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA. México, Tomo III, edición 2007. Pág.14-68
- 17 Instituto de Contadores Públicos de Uruguay, PROYECTO DE NIEPAI. Consultado el 21 de julio de 2011 disponible en: http://www.ain.gub.uy/sector_publico/niepai.pdf
- 18 James A Cashin, Paul D. Neuwirth y John F. Levy. MANUAL DE AUDITORÍA. México, Editorial M. Centrum. 2005. Pág. 534-600.
- 19 PriceWaterhouseCoopers, INFORME DE GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS MARCO INTEGRADO (COSO II), Resumen Ejecutivo Marco, Estados Unidos. 2009. Pág. 11-151
- 20 PriceWaterhouseCoopers, INFORME DE GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS MARCO INTEGRADO (COSO II) Técnicas de aplicación, Estados Unidos. 2009. Pág. 1-125
- 21 Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, Departamento de Supervisión de Tesis. MATERIAL DE APOYO PARA LAS PLÁTICAS DE ORIENTACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS. Guatemala. 2002. 67pp
- 22 Vásquez Erquicio, Raúl, COMPENDIO LEY SARBANES OXLEY, Lima Perú.2009. Pág. 1-113