

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**"EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROYECTOS
QUE REALIZA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA
PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CABLEADO
ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS
COMUNICACIONES"**

TESIS

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

POR

GLENDY MARISOL MARROQUÍN MARROQUÍN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2018

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Matemática-Estadística:	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Contabilidad:	Lic. Erick Roberto Flores López
Auditoría:	Lic. José Antonio Vielman

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

Presidente:	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
Secretario:	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Examinador:	Licda. Elda Margarita Gómez de Román

Guatemala, 18 de abril de 2018

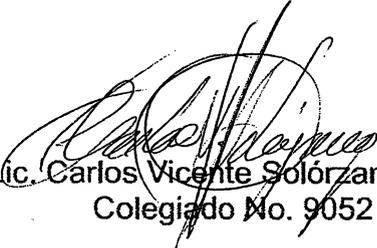
Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12
Su despacho.

Respetable Señor Decano:

En atención al DICTAMEN-AUDITORÍA No. 03-2018 de fecha 17 de enero de 2018, emitido por la decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, para asesorar la tesis de la estudiante Glendy Marisol Marroquín Marroquín, quién realizó la investigación de punto de tesis **"EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROYECTOS QUE REALIZA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES"**, por el cual deberá someterse al examen de graduación profesional.

Me permito manifestarle que he cumplido con dicha función y que el trabajo reúne los requisitos profesionales exigidos, por la Universidad de San Carlos de Guatemala, para su discusión en el examen general privado de la estudiante Marroquín, previo a obtener el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de licenciada.

Sin otro particular me suscribo.


Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto
Colegiado No. 9052

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0231-2018
Guatemala, 05 Noviembre de 2018

Estudiante
GLEN DY MARISOL MARROQUÍN MARROQUÍN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 27-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

GLENDY MARISOL MARROQUÍN MARROQUÍN	200315184-1	EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROYECTOS QUE REALIZA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES
------------------------------------	-------------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por permitirme culminar cada meta que ha nacido en mi corazón, porque sus tiempos en mi vida han sido perfectos y porque sé que este es uno de los tantos momentos especiales que ha reservado para mí.
- A MI PADRE:** Anibal Marroquín, por alentarme y ser mi ejemplo para seguir esta bendita profesión.
- A MI MADRE:** Amparo Marroquín, mujer de ímpetu y de corazón generoso, luchadora por naturaleza y mi ejemplo de vida, por tus consejos, por tu inmenso amor y por festejar cada logro y acompañarme en cada momento difícil, este acto es tuyo.
- A MI HERMANO:** Francisco Marroquín, gracias por ser un gran amigo, un ejemplo de determinación y por toda la motivación que me has brindado.
- A MIS PRIMOS:** Hermanos de corazón, especialmente a Edin Marroquín y Gabriela Alvarado, porque han sido mi apoyo de vida.
- A MIS AMIGOS:** Mis motivadores por excelencia.
- A MI ASESOR:** Lic. Carlos Solórzano, por la dedicación y apoyo en la realización de este trabajo de investigación.
- A:** Mi Alma Mater, Universidad de San Carlos de Guatemala, cuna de tantos sueños y vivencias, bendita casa de estudios, que tus aulas sigan albergando sabiduría.

ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I		
EMPRESA DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES		
1.1.	Definición de empresa	1
1.2.	Características que distinguen a una empresa	1
1.2.1.	Según su actividad o giro	1
1.2.2.	Según su dimensión	2
1.2.3.	Según el origen de su capital	3
1.3.	Empresa de servicio	4
1.4.	Empresas de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones	4
1.4.1.	Integración de sistemas de cableado	5
1.4.2.	Auditoría de sistemas de cableado	5
1.5.	Cableado estructurado	5
1.5.1.	Proyectos	6
1.5.2.	Diseño de infraestructura	7
1.6.	Automatización de las comunicaciones	7
1.6.1.	Comunicaciones unificadas	8
1.6.2.	Telecomunicaciones	10
1.7.	Aspectos legales que aplican a una empresa	10
1.7.1.	Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas	10
1.7.2.	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus Reformas	11
1.7.3.	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria	12
1.7.4.	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas	13
1.7.5.	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad	14
1.7.6.	Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus Reformas	15

CAPÍTULO II
CONTROL INTERNO COSO 2013

No.		Página
2.1.	Antecedentes	17
2.2.	Definición de control interno de acuerdo al informe COSO	19
2.3.	Misión del informe COSO 2013	20
2.4.	Objetivos del informe COSO	21
2.4.1.	Objetivos operativos	21
2.4.2.	Objetivos de información	21
2.4.3.	Objetivos de cumplimiento	22
2.5.	Administración de riesgos	23
2.5.1.	Riesgo inherente y riesgo residual	24
2.6.	Beneficios de un sistema de control interno	24
2.7.	Componentes del COSO 2013	25
2.7.1.	Entorno de control	26
2.7.2.	Evaluación de riesgos	26
2.7.3.	Actividades de control	27
2.7.4.	Información y comunicación	27
2.7.5.	Actividades de supervisión	28
2.8.	Relación entre objetivos y componentes	28
2.9.	Componentes y principio	29
2.10.	Principios y sus puntos de enfoque del COSO 2013	29
2.11.	Relación entre componentes y principios del COSO 2013	39
2.12.	Efectividad del control interno	43

CAPÍTULO III
EL SERVICIO PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO DESDE
EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA

3.1.	Auditoría interna	44
3.1.1.	Definición	44
3.1.2.	Importancia	44
3.1.3.	Objetivos	45
3.1.4.	Función	47

No.		Página
3.1.5.	Técnicas de evaluación del control interno	47
3.1.6.	Alcance de la auditoría interna	49
3.2.	Normativa vigente para el ejercicio profesional de la auditoría interna	50
3.2.1.	Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	50
3.2.2.	Código de Ética del auditor	54
3.3.	El auditor interno como consultor	55
3.3.1	El auditor interno y su rol en el cumplimiento del control interno	55
3.3.2	Independencia de la auditoría interna	56
3.3.3	Expectativas de la dirección de la empresa respecto de la auditoría interna	58

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROYECTOS QUE REALIZA UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES (CASO PRÁCTICO)

No.		Página
4.1.	Antecedentes y descripción de la empresa	59
4.2.	Nombramiento de auditoría interna	63
4.3.	Planificación de la evaluación	65
4.4	Informe de evaluación de control interno	153
	COCLUSIONES	159
	RECOMENDACIONES	160
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	161

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
1.	COSO I – 1992	18
2.	COSO II – 2004	19
3.	Identificación de Riesgos	23
4.	Componentes del COSO 2013	25
5.	COSO 2013	29
6.	Principios de COSO 2013	30
7.	Organigrama general	62
8.	Organigrama del área de proyectos	101
9.	Flujo de la comunicación interna	143
10.	Modelo de comunicación interna	144

ÍNDICE DE TABLAS

No.		Página
1.	Relación entre componentes y principios del COSO 2013	39
2.	Contenido de las Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	53

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la tendencia tecnológica ha ido en aumento y la demanda de las empresas por automatizar sus sistemas tecnológicos y de comunicación constituye una de las principales necesidades institucionales, por consiguiente, los empresarios están dispuestos a invertir en sistemas de red sofisticados, que les permitan optimizar tiempos, mejorar sus controles informáticos y estar a la vanguardia tecnológica.

Por lo que existen empresas que se dedican a la prestación de servicios de soluciones de automatización, estos servicios por su grado de complejidad requieren de una evaluación, planificación y ejecución cuidadosa, que regularmente se extiende en períodos de tiempos mayores a un mes. Derivado de esto, surge la necesidad de implantar controles que les permitan medir, controlar y dar seguimiento del avance de los proyectos, no solo en su forma física si no también en su forma económica.

El presente trabajo de tesis denominado: **“Evaluación de control interno de los proyectos que realiza una empresa que se dedica a la prestación de servicios de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones”** tiene como objeto principal: brindar las herramientas de evaluación y control interno a las empresas que prestan estos servicios y que contribuyan a la correcta ejecución de los proyectos de la forma en que se planificaron y a su vez, se logre la optimización de recursos tanto para el cliente como para el proveedor que presta el servicio. Y para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas en la carrera de Contaduría Pública y auditoría contar con una guía o modelo de los procedimientos básicos que pueden ser aplicables en este tipo de empresas.

Los controles internos pretenden cubrir una serie de objetivos, dentro de los principales se puede mencionar que, son creados para asegurar la información

suministrada sea confiable, veraz y sobre todo, oportuna, esto sobre las actividades económicas que se realizan en áreas determinadas.

En el capítulo I, se desarrollan definiciones de la empresa, sus características, los aspectos que distinguen a una empresa de otra, así como las empresas que prestan el servicio de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones en Guatemala.

En el capítulo II, se describen el control interno, sus objetivos, la forma en que se administra el riesgo y los elementos que lo componen.

En el capítulo III, se define la auditoría interna, la normativa vigente que le rige, así como la función del auditor interno dentro de una organización.

En el capítulo IV, se desarrolla un caso práctico sobre la evaluación de control interno de los proyectos en una empresa que se dedica a la prestación de servicios de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones, en donde se presenta las distintas evaluaciones de control realizadas y los riesgos específicamente en el área de proyectos, tomando como modelo marco propuesto por COSO 2013.

De último, pero no menos importante se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación, encaminadas a la contribución del conocimiento y controles que se pueden aplicar a este tipo de empresas.

CAPÍTULO I

EMPRESA DE CABLEADO ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Para la comprensión de lo que es una empresa que presta servicio de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones, se presentan los siguientes conceptos.

1.1. Definición de empresa

Una empresa es una institución u organización que realiza actividades comerciales o de negocios, sea de compra o venta de bienes o servicios que cubre las necesidades de demandantes y a su vez persigue fines económicos y de lucro.

“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 y de manera sistemática, bienes o servicios” (1:129).

1.2. Características que distinguen a una empresa

Existen varias características que distinguen a una empresa del resto, dentro de las principales se encuentran:

1.2.1. Según su actividad o giro

Ésta clasificación va de acuerdo a la actividad que desarrolla, siendo las más comunes:

- a. Industriales: este tipo de empresas tienen como fin principal la transformación de materias primas y que el resultado final sea la producción de bienes.

- b. Comerciales: su función principal es la compra y venta de productos terminados aptos para la comercialización, estas son un intermediario entre el productor y el cliente final o consumidor.
- c. Servicios: se comercializan servicios profesionales o de otra índole, que a su vez tiene la característica de llevar a cabo actividades en donde no es necesario el atributo físico que tengan, es decir el resultado puede ser intangible. A su vez estos servicios pueden clasificarse en públicos o privados.

1.2.2. Según su dimensión

Es toda entidad que indistintamente de su forma jurídica o de la actividad que realiza, tiene un tamaño de negocio, que comprende desde el volumen de actividades que realiza, como la cantidad de recurso humano que emplea, por lo que bajo esta premisa el criterio delimita la magnitud de la empresa bajo cuatro clasificaciones.

- a. Microempresa: es una empresa de tamaño pequeña, que no necesita de una estructura demasiado elaborada dado ya que puede ser administrada por una persona que tenga conocimiento del negocio o un profesional acorde al giro de la misma, el máximo de trabajadores o de recurso humano por el que se conforma no excede de diez personas, por lo que no le es necesario contar con sofisticadas instalaciones, en algunos casos optan por tener sus operaciones en su propia residencia o bien prestar bienes o servicio a domicilio. Usualmente estas empresas no requieren de una gran inversión de capital en su inicio.
- b. Pequeña empresa: este tipo de empresas puede ser de tipo familiar, sin embargo, requiere de cierta organización y definición de estructuras, por lo que le es necesario contar con una división de trabajo, ya que genera un alto grado de mecanización y tecnificación. Es creada con fines de generar

ganancias, su principal fuente de financiamiento son recursos propios y puede ser que en menor proporción provenga de préstamos. No necesariamente predominan en la industria en la que se posicionan, sin embargo, tiene una mayor definición de mercado, a diferencia de la micro empresa y se conforma por un grupo de personas entre once a cincuenta colaboradores.

- c. Mediana empresa: la mediana empresa ya cuenta con una estructura de departamentos diferenciados y de procedimientos definidos, son instituciones que se dedican al comercio, la industria a prestar servicios o las finanzas, se integra por un mínimo de cincuenta y un máximo de cien personas. Este tipo de empresas cuentan con una importante participación en la economía de un país.
- d. Gran empresa: en este tipo de empresa existe una descentralización en la toma de decisiones, es decir, que para su funcionamiento es necesario que cuenten con estructuras definidas, fijan normas y políticas para un mejor control y funcionamiento. Se integran por una cantidad mayor a los cien trabajadores.

1.2.3. Según el origen de su capital

Por la procedencia de las aportaciones para formar su capital las empresas pueden dividirse en:

- a. Públicas: se trata de las empresas en que el capital es aportado por el Estado y que dentro de su principal función es satisfacer necesidades sociales. En este sentido el control y supervisión es realizado por el Estado.
- b. Privadas: es cuando su capital es formado por un grupo de inversionistas, socios u accionistas particulares y su objetivo es el lucro. A su vez estas pueden ser nacionales, lo que implica que su capital está conformado por

inversionistas de un mismo país y puede ser extranjera, en el caso que el capital se conforme por inversionistas extranjeros y nacionales.

1.3. Empresa de servicio

Cuándo se habla de empresa de servicio se comprende como aquella que no vende un bien o producto, es decir algo tangible, sin embargo, en algunos casos particulares los bienes se venden u ofrecen como un valor agregado que forma parte del servicio final que satisface una necesidad. Las empresas de servicio son aquellas que venden conocimiento, planeación, logística u organización, lo que hace necesario que puedan estar especializadas en su ramo.

Las empresas de servicios integran lo que se denomina sector terciario de la economía, es decir que estas se dedican a comercializar los productos que son fabricados por las empresas del sector primario y secundario, la razón por la que se le denomina como sector terciario es porque es el último eslabón de la cadena de producción y distribución de un producto.

Los principales sectores de comercio que abarcan las empresas de servicio son: transportes, turismo, comunicaciones, finanzas, recursos humanos, entre otros.

1.4. Empresas de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones

Estas empresas realizan la interconexión de equipos activos, de diferentes o igual tecnología lo que permite la integración de diversos servicios que dependen del tendido de cables, entre estos se encuentran la telefonía, datos y comunicaciones propiamente.

Las empresas que se dedican a este tipo de servicios tienen como prioridad prestar un servicio integral y brindar el soporte necesario, para que el sistema de red por medio de cableado estructurado logre satisfacer la necesidad de los

clientes, puede darse el caso que el solicitante del servicio cuente con un sistema de cableado y sólo necesita un re-ordenamiento de su centro de cableado o ya sea la integración de un sistema que cumpla varias funciones. En caso de que la empresa que solicita el servicio no cuenta con un sistema de cableado es necesario realizar una evaluación y un diseño que se adapte a la necesidad y principalmente a la infraestructura del cliente.

1.4.1. Integración de sistemas de cableado

Dentro de los distintos tipos de cableado estructurado se encuentra, para data center, enlaces de larga distancia de cable de fibra óptica que a su vez puede ser para interior o exterior, aéreo o subterráneo o bien por medio de ductería superficial. Así mismo se integran los servicios de mantenimiento, movimiento, adiciones o cambios.

1.4.2. Auditoría de sistemas de cableado

Este servicio es de gran utilidad para corroborar un sistema implementado por una tercera empresa, para determinar el funcionamiento de la red y determinar si es necesario realizar cambios o pueda necesitar únicamente mantenimiento.

1.5. Cableado estructurado

Se le conoce como cableado estructurado al sistema de cables, conectores, canalizaciones y dispositivos que permiten establecer una infraestructura de telecomunicaciones, es decir su función es la de transportar señales de un receptor a un emisor de forma casi inmediata. Para realizar este tipo de trabajos es necesario que el proveedor cuente con una planificación ya que este tipo de servicios requieren de varias semanas de ejecución que abarca desde el diagnóstico hasta las pruebas de verificación del correcto funcionamiento, dado a que aunque exista un sistema de cableado es necesario realizar un diagnóstico que permita determinar la infraestructura con la que se cuenta. Por lo que se hace necesario realizar dos fases previas a la implementación del cableado

estructurado, siendo la evaluación del proyecto como tal y posteriormente el diseño de la infraestructura.

1.5.1. Proyectos

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana” (2:2)

En el caso del cableado estructurado es necesario realizar un proyecto de infraestructura, ya que de ello depende la preparación y evaluación, así como la ejecución del mismo.

- a) Proyecto de infraestructura: es un conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones para satisfacer la necesidad de que un lugar se encuentre en condiciones de ser utilizado, maximizado o aprovechado, en la ejecución de un proyecto de infraestructura no solo debe tomarse en cuenta el servicio del conocimiento o asesoría que se le brindará a un cliente, también es de considerar toda la maquinaria o equipo necesario, insumos y productos para el funcionamiento del lugar o establecimiento en donde será implantado el proyecto.

- b) Preparación y evaluación del proyecto: La optimización de una solución se inicia antes de preparar y evaluar un proyecto, ya que se debe identificar el problema que se pretende solucionar con el proyecto o bien la oportunidad de negocio que se puede volver viable por medio del proyecto. Existen dos etapas en la preparación de un proyecto:

Primera etapa: se prepara y planifica la forma y tiempo en que se ejecutará el proyecto, esto permite determinar la magnitud de la inversión a realizar como los costos.

Segunda etapa: se mide la rentabilidad y viabilidad del proyecto. En el caso de las empresas que se dedican al servicio de cableado estructurado estos tienden a financiar los proyectos de sus clientes, por lo que esta segunda etapa debe ser cuidadosamente analizada para considerar las estrategias que permitan los flujos de efectivo durante el tiempo que dure la ejecución del mismo.

1.5.2. Diseño de infraestructura

En esta fase se considera principalmente los materiales a utilizar, dependiendo del medio ambiente y la infraestructura con la que cuente el que requiere del servicio, esto basado en normas ANSI (por sus siglas en inglés: *American National Standards Institute*) que es el Instituto Nacional Estadunidense de Estándares que es una organización sin fines de lucro que supervisa el desarrollo de estándares para productos, servicios, procesos y sistemas. ANSI es miembro de la Organización Internacional para la Estandarización (*International Organization for Standardization, ISO*) y de la Comisión Electrotécnica Internacional (*International electrotechnical Commission, IEC*).

Así mismo se basa en normas de la Asociación de la Industria de las Telecomunicaciones (*Telecommunications Industry Association, TIA*) y de la Asociación de la Industria Electrónica (*Electronic Industries Association, EIA*). “Estas se basan en estándares de cableado y define la forma de diseñar, construir y administrar un sistema de cableado que es estructurado, lo que significa que el sistema está diseñado en bloques que tienen características de rendimiento muy específicos. Los bloques se integran de una manera jerárquica para crear un sistema de comunicación unificado” (15)

1.6. Automatización de las comunicaciones

La automatización surge de la íntima relación entre de las fuerzas económicas e innovaciones técnicas del mundo entero. Al principio los primeros sistemas de automatización estaban basados en complicados sistemas mecánicos los cuales

demostraban ser muy lentos y se dañaban con facilidad y su posterior reparación y puesta en funcionamiento resultaban costosas y engorrosas.

“En las últimas décadas el desarrollo de las comunicaciones ha sido extraordinario, principalmente desde el punto de vista de la tecnología, fueron las técnicas de integración de dispositivos de estado sólido las que iniciaron esta nueva era de las comunicaciones.” (3:25)

El procesamiento y transmisión de datos, las comunicaciones por satélite y las comunicaciones ópticas son los dominios en los cuales el crecimiento ha sido y seguirá siendo espectacular. En la conjunción entre la electrónica, las telecomunicaciones y la informática, estará la base de este desarrollo.

El empleo cada vez mayor de las señales digitales en las telecomunicaciones se basa mucho en la facilidad mediante la cual las señales digitales (impulsos discretos) se pueden regenerar y acondicionar.

1.6.1. Comunicaciones unificadas

Comunicaciones unificadas son todos aquellos elementos funcionales que en la actualidad permiten tener una comunicación efectiva: funciones como las que provee un conmutador, las capacidades de realizar conferencias de audio, leer mensajes de voz, correo electrónico, fax, agendar sesiones de trabajo por Internet, compartir información simultáneamente entre varios usuarios e incluso la capacidad de interactuar con varios dispositivos fijos y móviles son los elementos funcionales que se consideran dentro de una *suite* de comunicaciones.

La importancia y el valor de las comunicaciones unificadas consiste en dar mayor control al usuario final para acceder de manera simple y a través de interfaces intuitivas a todos estos servicios de comunicación y darle la facilidad al usuario de hacerlo a través de su dispositivo preferido, ya sea una PC, una portátil, un *smartphone* o una *tablet*, en el momento y lugar que lo desee.

Desde el punto de vista de los proveedores de servicio de automatización, implica una integración colectiva de tecnologías, que deben simplificarse a tal punto que el usuario final nunca se dé por enterado de la complejidad que esto puede representar. Sin embargo, el usuario sí se dará cuenta de lo simple y rápido que es disponer de una *suite* de comunicaciones en sus dispositivos con la posibilidad de mejorar su calidad de vida y las relaciones de negocio con sus clientes y proveedores.

Contar con una comunicación automatizada en tecnologías permite tener reuniones efectivas en cualquier parte del mundo o realizar llamadas cuando el usuario lo necesite sin tener que preocuparse por tiempos ni costos. Teniendo un acceso a internet es posible la utilización de estos servicios, que hoy se conceptualizan como computación en la nube.

El acceso a estas comunicaciones y telecomunicaciones inteligentes no es exclusivo de los grandes corporativos, ahora las pequeñas y medianas empresas pueden tener acceso. Haciendo esto podrían beneficiarse al incrementar su productividad, su movilidad y obteniendo, a su vez, ahorros considerables.

El papel de las empresas de automatización se vuelve más relevante. No solo requieren tener la capacidad tecnológica para realizar este tipo de integraciones y la infraestructura para dar acceso al usuario, sino la capacidad de simplificar una oferta que tenga sentido al mercado y presentar un solución totalmente integrada.

Cada usuario debe pagar por lo que realmente utiliza y cuando lo esté utilizando. Actualmente existen empresas que ofrecen comunicaciones unificadas con la experiencia suficiente para satisfacer las necesidades de sus usuarios, haciéndolos más productivos y exitosos en su propio negocio y en su interacción con el entorno.

1.6.2. Telecomunicaciones

Es la transmisión a distancia de datos de información por medio electrónicos y/o tecnológicos, esto mediante señales eléctricas, también se le denomina de esta forma a la disciplina que estudia, diseña, desarrolla y explota esos sistemas que permiten comunicaciones de forma análoga.

Este concepto abarca todas las formas de comunicación a distancia, es decir de un punto a otro, usualmente en telefonía, radio, televisión y la transmisión de datos por medio de computadoras. Un circuito básico de telecomunicación consiste en dos estaciones, cada una equipada con un receptor y un transmisor, que se pueden combinar para crear un transceptor.

En un sistema de telecomunicaciones, generalmente se utilizan cables, fibra óptica o campos electromagnéticos para la transmisión de las señales de telecomunicación.

1.7. Aspectos legales que aplican a una empresa

Para realizar actividades comerciales en el territorio guatemalteco ya sea de empresas locales o internacionales, existen varias leyes que deben ser cumplidas en el marco de sus operaciones, y para determinar que leyes aplican se redactan varios documentos públicos en donde se establece el objetivo de la empresa, así como se indica, su razón social, domicilio fiscal, capital inicial, si es un ente individual o jurídico, sus estatutos, entre otros.

1.7.1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas

En la sección décima regula lo relativo al régimen económico y social del país. Es obligación del Estado la orientación de la economía nacional, en donde puede valerse de los recursos naturales y humanos, así como también apoyarse en la iniciativa privada a modo de lograr los fines mencionados en dicha sección.

1.7.2. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus reformas

Es la ley que se encarga de regular todas aquellas relaciones y actividades de carácter mercantil en Guatemala, que puedan darse entre comerciantes o empresarios.

Existen tres tipos de comerciantes según el Código de Comercio:

- a. Comerciantes: quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro.
- b. Comerciantes sociales: estos operan de forma local y son “las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto” (4:2)

Estos comerciantes solo pueden estar constituidos bajo cinco formas de sociedad, siendo:

1. Sociedad colectiva

Los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

2. 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.

3. Sociedad de responsabilidad limitada

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.

4. Sociedad anónima

La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

5. Sociedad en comandita por acciones

Los socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima

1.7.3. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria. Libro I Impuesto Sobre la Renta –ISR-

“Se decreta un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, entes o patrimonios que se especifiquen en este libro, sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.” (5:2)

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas y se determina de conformidad con lo establecido en el presente libro, sus categorías son:

- a) Rentas de las actividades lucrativas: se refiere a la producción, venta y comercialización de bienes, prestación y exportación de todo tipo de servicios, ya sea por empresas, organizaciones o personas individuales.
- b) Las rentas del trabajo: toda clase de contraprestación, ingreso o retribución, cualquiera que sea su naturaleza o denominación que se deriven del trabajo personal o ya sea prestado por un trabajador en relación de dependencia (empleado o asalariado) dentro o fuera de Guatemala. También se consideran los honorarios que se perciban por el ejercicio profesional.

- c) Las rentas de capital y las de ganancia de capital: Dividendos, utilidades, beneficios y otras rentas derivadas de la participación o tenencia de acciones; intereses o rendimientos pagados por depósitos e inversiones de dinero en instrumentos financieros, operaciones y contratos de crédito; diferencias de precio en determinadas operaciones en bolsa; arrendamiento financiero; regalías; derechos de autor; rentas de bienes muebles o inmuebles; premios de loterías; y otros.

1.7.4. Congreso de la República de Guatemala, 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- y sus Reformas

“Se establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT-“. (6:1)

Para los efectos de esta ley se entenderán las siguientes definiciones:

- a) Por venta: todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, o derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.
- b) Por servicio: la acción o prestación que una persona hace para otra y por lo cual percibe un honorario, interés, prima, comisión o cualquiera otra forma de remuneración, siempre que no sea en relación de dependencia.
- c) Por exportación de servicios: la prestación de servicios en el país, cumplidos todos los trámites legales, a usuarios que no tienen domicilio o residencia en el mismo y que estén destinados exclusivamente a ser

utilizados en el exterior, siempre y cuando las divisas hayan sido negociadas conforme a la legislación cambiaria vigente.

d) Contribuyente: toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho y demás entes aún cuando no tengan personalidad jurídica, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley.

e) Período impositivo: un mes calendario.

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

“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.” (7:1)

Para efectos del impuesto de solidaridad se entenderá por:

a) “Activo neto: El monto que resulte de restar al activo total, las depreciaciones y amortizaciones acumuladas y la reserva para cuentas incobrables que haya sido constituida dentro de los límites del tres por ciento (3%) sobre las operaciones del giro habitual del negocio establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, así como el total de los créditos fiscales pendientes de reintegro registrados en el balance general de apertura del período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la

Renta que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga el impuesto.

- b) **Créditos fiscales pendientes de reintegro:** Los montos que conforme a la ley específica de cada impuesto, el fisco tenga la obligación de devolver al sujeto pasivo, declarados líquidos y exigibles por resolución y que estén registrados en el balance general de apertura del período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga el impuesto.
- c) **Ingresos brutos:** El conjunto total de rentas brutas, percibidas o devengadas, de toda naturaleza, habituales o no, incluyendo los ingresos de la venta de activos fijos obtenidos, declarados o que debieron declararse por el sujeto pasivo durante el período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta inmediato anterior al que se encuentre en curso durante el trimestre por el que se determina y paga este impuesto. Se excluyen los ingresos por resarcimiento de pérdidas patrimoniales o personales provenientes de contratos de seguro, reaseguro y reafianzamiento y las primas cedidas de reaseguro correspondientes al período indicado.
- d) **Margen bruto:** La sumatoria del total de ingresos brutos por servicios prestados más la diferencia entre el total de ventas y su respectivo costo de ventas. Los gastos de ventas y administrativos no deben incluirse como parte del costo de ventas". (7:2)

1.7.6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus Reformas

"Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo, y crea instituciones para resolver sus conflictos.

Patrono es toda individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato de trabajo o relación de trabajo. Sin embargo, no quedan sujetas a las disposiciones de este Código, las personas jurídicas de Derecho Público a que se refiere el artículo 119 de la Constitución Política de la República

Trabajador es toda persona individual que presta a un patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud en un contrato o relación de trabajo.” (8:2)

CAPÍTULO II

CONTROL INTERNO COSO 2013

Sus siglas se refieren al Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, quienes evaluaron y llegaron a la conclusión que: la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieren surgir.

Las empresas deben elaborar un sistema de control interno eficiente que les permita enfrentarse a los rápidos cambios del mundo de hoy. Es responsabilidad de la administración y de los directivos desarrollar un sistema que garantice el cumplimiento de los objetivos de la empresa y se convierta en una parte esencial de la cultura organizacional. El marco integrado de control interno propuesto por COSO provee un enfoque integral y herramientas para la elaboración de un sistema de control interno efectivo y en pro de la mejora continua.

Dicho marco es diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de todos los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable.

2.1. Antecedentes

En septiembre de 1992 el comité COSO emitió en los Estados Unidos el informe *Internal Control – Integrated Framework (Control Interno – Marco Integrado, COSO I)*.

Este marco fue publicado para las empresas de Estados Unidos, sin embargo, se ha aceptado y utilizado a nivel mundial. Su creación pretende facilitar a las empresas la forma de evaluación de sus procesos y brindar una herramienta de mejora continua en su sistema de control interno, así mismo en la mayoría de

empresas que utilizan COSO se ha incluido en sus políticas, reglas y regulaciones, con el propósito de lograr sus objetivos.

Figura No. 1
COSO I - 1992



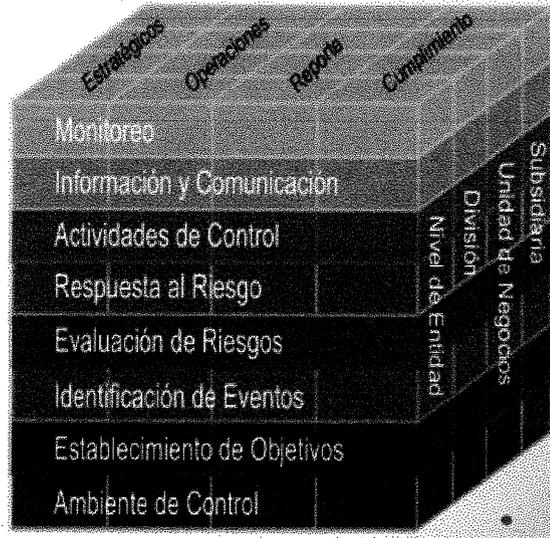
COSO 2013. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo

Como respuesta a una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas importantes a inversionistas, colaboradores y otros grupos de interés, en septiembre de 2004, el comité COSO publicó el *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (Gestión de Riesgo Empresarial – Marco Integrado, COSO II)*, en el cual se amplía el concepto de control interno, y se proporciona un enfoque más completo y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral del riesgo.

Este nuevo enfoque no sustituye el marco de control interno sino que lo incorpora como parte de él y permite a las empresas mejorar sus prácticas de control interno o bien que decidan elaborar un proceso más completo de gestión de riesgo.

Figura No. 2
COSO II - 2004

COSO II - ERM: Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)



Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno

Finalmente en mayo de 2013 el comité COSO publicó la actualización de *Internal Control – Integrated Framework (Control Interno – Marco Integrado, COSO 2013)*, siendo sus principales objetivos aclarar los requerimientos de control interno, actualizar el contexto de aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

2.2. Definición de control interno de acuerdo al informe COSO 2013

Según COSO 2013 en su resumen ejecutivo control interno es “un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de objetivos, relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.” (10:3)

Un sistema de control interno puede verse como un proceso dinámico e integrado y que tiene ciertas características como:

- a. Poder aplicarse a cualquier tipo de entidad, según sus propias necesidades.
- b. Ser flexible, es decir que pueda ser aplicado en todos los niveles que posea una entidad.
- c. Proporcionar un método para identificar y analizar riesgos, así como que tenga la capacidad de gestionar respuestas y soluciones a dichos riesgos dentro de niveles aceptables, busca enfatizar medidas antifraude.
- d. Tener la capacidad de detectar controles ineficientes o redundantes, que no contribuyen a la reducción de riesgos para la consecución de los objetivos de la entidad.
- e. Permite lograr una mayor comprensión de la necesidad de un sistema de control interno efectivo.

En el caso de las empresas que prestan servicios y específicamente las empresas de desarrollo de proyectos, necesitan contar un control interno bien definido, para validar que estos se ejecuten según la planificación inicial o en su defecto detectar las debilidades o posibles amenazas que limiten la viabilidad o rentabilidad del proyecto como tal.

2.3. Misión del informe COSO

Ser una herramienta para la dirección de una entidad, que tenga la capacidad de detectar con anticipación cualquier desviación en sus operaciones que impida el logro de sus objetivos establecidos, promueve la eficiencia de los activos y

garantiza la fiabilidad en la ejecución de sus operaciones que se ven reflejadas en los estados financieros de una entidad.

2.4. Objetivos del informe COSO

“La dirección, bajo supervisión del consejo de administración, establece objetivos a nivel de organización que se alinean con la misión, visión y estrategias de la organización. El marco agrupa los objetivos de una organización en tres categorías, siendo: operativos, de información y de cumplimiento”. (9:8)

2.4.1. Objetivos operativos

Estos objetivos se encuentran estrechamente relacionados con la misión y visión de la entidad. Según COSO 2013 “Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.” (10:3)

2.4.2. Objetivos de información

“Hacen referencia a la información financiera y no financiera, interna y externa, y pueden abarcar aspectos de contabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.” (10:3)

La presentación de informes a nivel externo da respuesta a las regulaciones y normativas establecidas, así como a las solicitudes de los grupos de interés. Y los informes a nivel interno, atienden a las necesidades internas de la organización tales como: la estrategia de la entidad, plan operativo y métricas de desempeño.

Dentro de los reportes financieros tanto externos como internos se encuentran los siguientes:

- a. Reportes financieros externos
 - Cuentas anuales

- Estados financieros
 - Publicación de resultados
 - Distribución de utilidades
- b. Reportes no financieros externos**
- Informe de control interno
 - Memoria de sostenibilidad
 - Plan estratégico
 - Custodia de activos
- c. Reportes financieros internos**
- Estados financieros de las divisiones de áreas
 - Cash flow / presupuesto
- d. Reportes no financieros internos**
- Utilización de activos
 - Encuestas de satisfacción de clientes
 - Indicadores clave de riesgos

2.4.3. Objetivos de cumplimiento

Las empresas al momento de definir los objetivos de cumplimiento deben tener en cuenta una serie de normas al momento de establecer los objetivos que busca cumplir como organización. “La organización debe comprender qué reglas, leyes y regulaciones son aplicables transversalmente a la organización. Las leyes y regulaciones establecen normas mínimas de conducta esperables de una organización”. (9:11)

El logro de los objetivos antes mencionados se encuentra sujeto a ciertos eventos, siendo los siguientes:

- a. Controles internos efectivos:** estos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y cumplimiento serán logrados,

esto a razón de que se encuentran dentro del alcance de la gerencia o administración.

- b. En relación con los objetivos de operación: los controles en esta categoría están dirigidos a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

2.5. Administración de riesgos

El riesgo es una probabilidad de que una amenaza afecte de manera contraria los objetivos de una entidad, es decir, es que puede ser la limitante que aleje a una organización de alcanzar sus objetivos. Los riesgos no pueden ser eliminados por completos, sin embargo, estos sí pueden reducirse a un nivel aceptable para la administración. El riesgo puede ser provocado potencialmente por errores o irregularidades ya que esto representa información sustancialmente incorrecta.

Hay que tomar en cuenta que toda actividad enfrenta múltiples riesgos, y nunca existe la certeza absoluta que se han contemplado o identificados en su totalidad, sin embargo, tener objetivos claros y definidos permite realizar propuestas efectivas de gestión de riesgos y agregar valor.

Figura No. 3
Identificación de Riesgos



Elaboración propia.

2.5.1. Riesgo inherente y riesgo residual

El riesgo inherente es el que existe ante la ausencia de alguna acción que la administración pueda tomar para alterar tanto la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que este pueda provocar.

“El control interno, por muy eficaz que sea, sólo puede proporcionar a la entidad una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos de información financiera. La probabilidad de que se cumplan se ve afectada por las limitaciones inherentes al control interno. Estas incluyen el hecho de que los juicios humanos a la hora de tomar decisiones pueden ser erróneos y de que el control interno puede dejar de funcionar debido al error humano.” (13:19)

El riesgo residual, es el que subsiste, después de haber implementado controles, es de saber que el riesgo al que está sometido una compañía no se elimina totalmente, sin embargo, es posible minimizar y mitigar dicho riesgo a niveles de confianza aceptables, es decir, nivel de confianza con el que la organización considere puede seguir un funcionamiento adecuado sin comprometer o impedir el cumplimiento de sus objetivos, esto a través del equilibrio entre el nivel de recursos y mecanismos que se utilicen tales como acciones que pueden incluir diversas estrategias o planes de acción.

2.6. Beneficios de un sistema de control interno

Un sistema de control permite la seguridad razonable de:

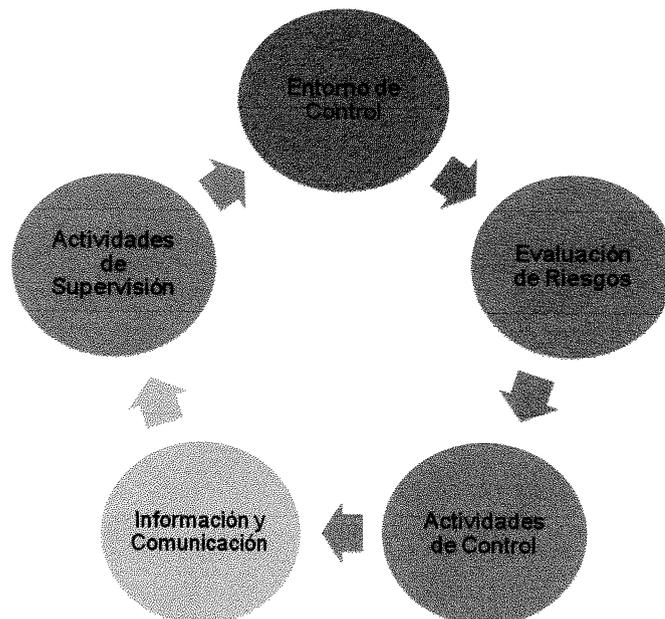
- a. Reducir riesgos de corrupción
- b. Lograr los objetivos y metas establecidos
- c. Promover el desarrollo organizacional
- d. Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia de las operaciones
- e. Asegurar el cumplimiento del marco normativo

- f. Proteger los recursos y bienes de la entidad y el adecuado uso de los mismos
- g. Contar con información confiable y oportuna
- h. Fomentar la práctica de valores
- i. Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados.

2.7. Componentes del COSO 2013

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, estos deberán estar integrados en el proceso de dirección. Los componentes son los mismos para todo tipo de organizaciones, aun fueran públicas o privadas y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos. A continuación se detallan los componentes.

Figura No. 4
Componentes del COSO 2013



COSO 2013. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo

2.7.1. Entorno de control

El ambiente de control es el componente de mayor importancia dentro de una organización pues da una influencia a la conciencia de control de cada uno de los colaboradores que conforma a la institución, ya que ellos son la esencia del negocio y el motor que dirige a la entidad, llegan de esta manera a ser el fundamento sobre el cual descansan la mayoría de procesos.

“El ambiente de control o entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad...El ambiente de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno” (9:35).

2.7.2. Evaluación de riesgos

Los riesgos que enfrentan las empresas se dan en todos los niveles de la organización sin importar el tamaño, la estructura, naturaleza o clase de industria. La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, es responsabilidad de la organización determinar cuáles y cuántos riesgos es posible sostener y en qué niveles mantenerlos, obteniendo mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

“Cada organización se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes internas o externas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos” (9:67).

La administración considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocios que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos, para esto es necesario que previo a la evaluación la administración tenga bien definidos e identificados los objetivos que pretende alcanzar en cada nivel de la entidad.

2.7.3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices administrativas se lleven a cabo, al igual que se cumplan las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, por lo que es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que le competen, debiéndose para ello explicar claramente tales funciones.

El consejo de administración y la alta gerencia establecen el ejemplo en relación a la importancia del control interno y las normas de conducta esperadas. Enmarca el tono de la organización, influyen la conciencia del riesgo en su personal. Es la base de los componentes y provee disciplina y estructura.

“Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial” (9:101)

2.7.4. Información y comunicación

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, pues se debe identificar, capturar y comunicar la información en una forma y en un tiempo que les permita a los colaboradores cumplir sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento que hace posible controlar y operar el negocio.

La información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de control interno en soporte del logro de objetivos. “La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde por toda la organización que fluye hacia arriba, hacia abajo, hacia todos los niveles” (9:121)

La comunicación ocurre de forma interna y externa y provee a la organización de la información necesaria para la realización de los controles diariamente, también permite al personal comprender las responsabilidades del control interno y su importancia para el logro de los objetivos planteados por la dirección.

2.7.5. Actividades de supervisión

Los sistemas de la organización deben monitorearse, ya que es el proceso que valora la calidad de desempeño del sistema en el tiempo.

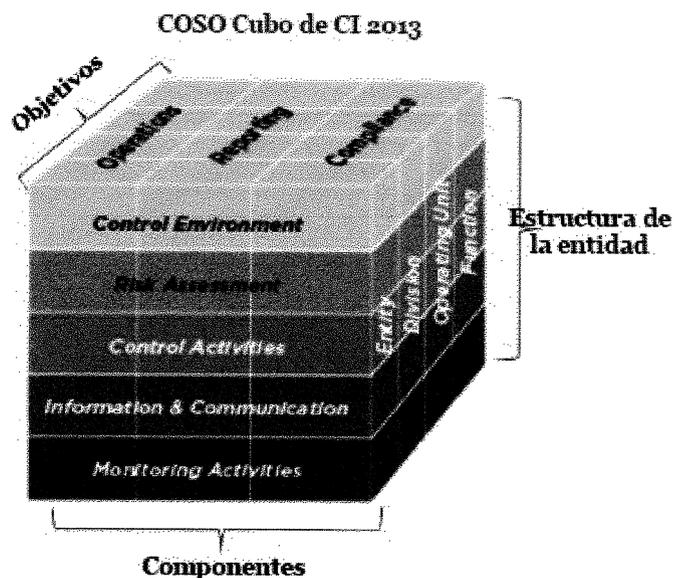
“Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funciona adecuadamente. “ (9:139)

Supervisión de la gestión de riesgos en todos los niveles, así como realizar las modificaciones que se necesiten para alcanzar cumplir con los objetivos trazados.

2.8. Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación muy directa entre los objetivos que la organización espera y busca alcanzar, los componentes que representan lo que se necesita y debe hacerse para lograr dichos objetivos y la estructura organizacional de la entidad. La relación de estos tres elementos puede ser representada en forma tradicional de un cubo.

Figura No. 5
COSO 2013



Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno

2.9. Componentes y Principios

El marco contiene un total de diecisiete principios que es la representación de los conceptos fundamentales asociados a cada componente, por lo que, dado a que estos principios proceden directamente de los componentes la organización tiene la capacidad de alcanzar un control interno efectivo aplicando los mismos. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

2.10. Principios y sus puntos de enfoque del COSO 2013

“Los principios representan el elemento fundamental asociado a cada componente del control y que estos deben de operar en forma conjunta.

Los puntos de enfoque son características importantes de los principios; al tiempo que reconoce que el diseño y la implementación de controles relevantes para cada

principio y componente, requiere de juicio y serán diferentes de acuerdo a la organización” (11:8)

Generalmente se espera que cada punto de enfoque esté presente en el principio sin embargo, puede ser posible tener un principio presente y funcionando sin tener todos los puntos de enfoque. El identificar explícitamente principios y puntos de enfoque en el Marco, tiene como objetivo brindar eficiencia y una base para la eficacia de la evaluación de control interno dentro de la organización.

Figura No. 6
Principios de COSO 2013

Entorno de Control	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos. 2. Ejerce responsabilidad de supervisión. 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad. 4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales. 5. Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas.
Evaluación del Riesgo	<ol style="list-style-type: none"> 6. Especifica objetivos adecuados. 7. Identifica y analiza el riesgo. 8. Evalúa el riesgo de fraude. 9. Identifica y analiza los cambios significativos.
Actividades de Control	<ol style="list-style-type: none"> 10. Selecciona y desarrolla actividades de control. 11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología. 12. Despliega políticas y procedimientos
Información y Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 13. Utiliza información relevante. 14. Se comunica internamente. 15. Se comunica con el exterior.
Actividades de Supervisión	<ol style="list-style-type: none"> 16. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes. 17. Evalúa y comunica deficiencias..

Fuente: Elaboración propia. Con información tomada del libro Control Interno – Marco Integrado.

2.10.1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

Enfoque

La alta gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y los refuerzan en sus actuaciones, así mismo gestionan que sean conocidos y entendidos por todos los niveles de la organización, así como proveedores de servicios externos y socios de negocio.

2.10.2. Ejerce la responsabilidad de supervisión

Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la gerencia y ejerce una supervisión del desarrollo y rendimiento del control interno.

Enfoque

Evalúa la adherencia a estándares de conducta, y en caso de ser necesario aborda y decide sobre desviaciones en forma oportuna. Brindar supervisión sobre el sistema de control interno. La dirección conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del control interno de la administración

2.10.3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad

Principio 3: La administración establece, con la aprobación del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiada para la consecución de los objetivos.

Enfoque

Considerar todas las estructuras de la entidad, para apoyar la consecución de los objetivos y establecer líneas de reportes esto para cada estructura.

2.10.4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales

Principio 4: La organización demuestra compromiso a atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.

Enfoque

Evaluar la competencia y direccionar las diferencias, la organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente.

2.10.5. Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno en la búsqueda para la consecución de los objetivos.

Enfoque

La organización hace cumplir la responsabilidad a través de las estructuras, autoridades y responsabilidades. La administración establece los mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño del control interno, así mismo establece medidas de desempeño, incentivos y premios para su personal, estos apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad.

2.10.6. Especifica objetivos adecuados

Principio 6: La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Enfoque

La administración debe definir los objetivos de:

a. Operación

Que incluye las metas de desempeño operativo y financiero, así como la tolerancia que se pueda tener al riesgo. Este objetivo es la base para administrar los recursos.

b. Reporte financiero externo

Este debe reflejar las actividades de la entidad, cumpliendo los estándares contables que le apliquen y considera la materialidad de sus operaciones.

c. Reporte no financiero externo

Este debe reflejar las actividades de la entidad, debe cumplir con los estándares externos establecidos y considera los niveles de precisión requeridos.

d. Objetivos de reporte interno

Este refleja las decisiones que la administración realice.

e. Objetivos de cumplimiento.

2.10.7. Identifica y analiza el riesgo

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

Enfoque

La organización identifica y evalúa los riesgos a nivel de la entidad, toma en cuenta todos los factores internos y externos en la identificación de los riesgos y

analiza la relevancia potencial de los mismos, es en ese momento que determina la respuesta que se dará a cada riesgo y la tolerancia aceptada.

2.10.8. Evalúa el riesgo de fraude

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para consecución de los objetivos.

Enfoque

Los tipos de fraude que considera son: reporting fraudulento, posible pérdida de activos y corrupción, así mismo toma en cuenta como la dirección u otros empleados participan en, o justifican, acciones inapropiadas.

2.10.9. Identifica y analiza los cambios significativos

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

Enfoque

Evalúa los cambios en el ambiente externo, en el modelo del negocio, en el liderazgo.

2.10.10. Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 10: La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Enfoque

Se integra con la evaluación de riesgos, ya que permiten y ayudan a asegurar la respuesta a los riesgos detectados, considera factores más específicos de la

entidad tales como, el ambiente, la complejidad, naturaleza y alcance de sus operaciones, así como las características específicas de la organización..

Las actividades de control incluyen un rango y una variedad de controles que pueden aportar un equilibrio de enfoques para mitigar los riesgos, teniendo en cuenta controles manuales y automatizados, así como controles preventivos y de detección.

2.10.11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología

Principio 11: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

Enfoque

Determina la relación entre el uso de la tecnología en los procesos del negocio y los controles generales de tecnología, es decir que estos sean de forma automatizada, a raíz de esto implementa también sistemas de control para la infraestructura tecnológica relevante en los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de la tecnología.

2.10.12. Despliega políticas y procedimientos

Principio 12: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Enfoque

La administración determina actividades de control que están basadas en el proceso del negocio y las actividades que día a día realizan y ejecutan dentro de la entidad, a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos relevantes especifican las acciones a seguir. En este principio

entra lo que es la rendición de cuentas para determinar que las políticas y procedimientos se están ejecutando según lo planificado, en caso de que estas no se realicen según lo esperado se toman acciones correctivas.

2.10.13. Utiliza información relevante

Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.

Enfoque

Los sistemas de información capturan fuentes internas y externas, en donde selecciona datos importantes y relevantes que serán procesados y transformados en información oportuna, actual, precisa, completa, accesible, protegida, verificable y retenida, ésta a su vez es revisada para evaluar su relevancia en el soporte de los componentes de control interno.

2.10.14. Se comunica internamente

Principio 14: La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

Enfoque

Es necesario que todo el personal que integra a una entidad entienda y lleve a cabo sus responsabilidades de control interno, la administración separa canales de comunicación, como líneas directas de denuncias de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos.

Es necesario seleccionar métodos de comunicación relevantes, en donde se considere tiempo, público y la naturaleza de la información.

2.10.15. Se comunica con el exterior

Principio 15: La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Enfoque

Los canales de comunicación abiertos, permiten que los socios de negocio aporten información que pueda ser relevante y que a su vez pueda ser trasladada a la dirección de la entidad.

Es necesario tener en cuenta que debe de separar canales de comunicación, como líneas directas de denuncias de irregularidades, las cuales sirven como mecanismos a prueba de fallos para permitir la comunicación anónima o confidencial cuando los canales normales son inoperantes o ineficientes.

2.10.16. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 16: La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar que los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

Enfoque

La administración considera la tasa de cambio que pueda sufrir el negocio y en sus procesos, cuando selecciona y desarrolla evaluaciones continuas e independientes, es necesario que quienes realicen estas evaluaciones tengan el suficiente conocimiento de la entidad para que entiendan lo que está siendo evaluado.

Hay que considerar que las evaluaciones deber realizarse periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.

2.10.17. Evalúa y comunica deficiencias

Principio 17: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Enfoque

La dirección o quien corresponda, evalúa y analiza los resultados que resulten de la evaluación continua e independiente que se realiza al control interno, las deficiencias que se detecten deben ser comunicadas a los responsables para que tomen las acciones correctivas que correspondan y finalmente la administración monitorea que las deficiencias sean corregidas de forma oportuna.

2.11. Relación entre componentes y principios del COSO 2013

Tabla No. 1

Componente	Principio	Relación
Entorno de control	<p>1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se da el ejemplo. • Se establecen las normas de conducta. • Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta. • Aborda cualquier desviación de forma oportuna.
	<p>2. Ejerce la responsabilidad de supervisión. El consejo de administración demuestra independencia de la gerencia y ejerce una supervisión del desarrollo y rendimiento del control interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece responsabilidades de supervisión. • Aplica los conocimientos especializados relevantes. • Opera con independencia. • Proporciona supervisión para el sistema de Control Interno.
	<p>3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad. La administración establece, con la aprobación del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiada para la consecución de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene en cuenta todas las estructuras de la organización. • Establece líneas de comunicación de información. • Define, asigna y limita facultades y responsabilidades.
	<p>4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales. La organización demuestra compromiso a atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece políticas y prácticas. • Evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas. • Atrae, desarrolla y retiene a profesionales. • Planifica y prepara la sucesión.
	<p>5. Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno en la búsqueda para la consecución de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidades. • Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas. • Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia. • Tiene en cuenta las presiones excesivas. • Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales oportunos.

Continúa

Componente	Principio	Relación
Evaluación de Riesgos	<p>6. Especifica objetivos adecuados. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Objetivos operacionales. •Objetivos de información financiera externa. •Objetivos de información no financiera externa. •Objetivos de la información interna. •Objetivos de cumplimiento •Especificación de los objetivos.
	<p>7. Identifica y analiza el riesgo. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye los niveles de organización filial, división, unidad operativa y función. • Analiza factores internos y externos. • Involucra a niveles apropiados de la dirección. • Estima la importancia de los riesgos identificados. • Determina cómo responder a los riesgos.
	<p>8. Evalúa el riesgo de fraude. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para consecución de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Tiene en cuenta distintos tipos de fraude. •Evalúa los incentivos y presiones. •Evalúa las oportunidades. •Evalúa las actitudes y justificaciones.
	<p>9. Identifica y analiza los cambios significativos. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los cambios en el entorno externo. • Evalúa cambios en el modelo de negocio. • Evalúa cambios en la alta dirección.

Continúa

Componente	Principio	Relación
<p style="text-align: center;">Actividades de Control</p>	<p>10. Selecciona y desarrolla actividades de control. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se integra con la evaluación de riesgos. • Tiene en cuenta factores específicos de la organización en cuestión. • Determinadas por los procesos de negocio relevantes. • Evalúa distintos tipos de actividades de control. • Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades. • Aborda la segregación de funciones.
	<p>11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos. • Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas. • Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad. • Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.
	<p>12. Despliega políticas y procedimientos. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establece políticas y procedimientos para respaldar la importancia de sus instrucciones adaptadas por la dirección. • Establece responsabilidad sobre la ejecución de las políticas y procedimientos. • Se efectúa en el momento oportuno. • Adopta medidas correctivas. • Se pone en práctica a través de personal competente. • Revisa las políticas y procedimientos.

Continúa

Componente	Principio	Relación
Información y Comunicación	<p>13. Utiliza información relevante. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica requisitos de información. • Captura fuentes de datos internos y externo. • Procesa datos relevantes y los transforma en información. • Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso. • Evalúa costes y beneficios.
	<p>14. Se comunica internamente. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica la información de control Interno. • Se comunica con el consejo de administración. • Facilita líneas de comunicación independientes. • Define el métodos de comunicación relevante.
	<p>15. Se comunica con el exterior. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica con las partes interesadas externas. • Permite la recepción de comunicación. • Se comunica con el consejo de administración. • Facilita líneas de comunicación independientes. • Define el método de comunicación pertinente..
Actividades de Supervisión	<p>16. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar que los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas e independientes. • Tiene en cuenta el ritmo de cambio. • Establece referencias para las evaluaciones. • Emplea personal capacitado. • Se integra con los procesos de negocio. • Ajusta el alcance y la frecuencia. • Evalúa de forma objetiva.
	<p>17. Evalúa y comunica deficiencias. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa los resultados. • Comunica las deficiencias. • Controla las medidas correctivas.

Fuente: Elaboración propia. Con información tomada del libro Control Interno – Marco Integrado.

2.12. Efectividad del control interno

“Dado que el control interno es relevante tanto para la organización como para sus unidades de negocio, un sistema efectivo de control interno puede hacer referencia a una parte específica de la estructura de la organización. Un sistema de control interno reduce hasta un nivel aceptable el riesgo de no alcanzar un objetivo, el cual puede hacer referencia a una, a dos o a las tres categorías de objetivos” (9:20)

Por lo que es de suma importancia que:

- Cada uno de los componentes del control interno y los principios relevantes estén presentes y en funcionamiento.
- Los cinco componentes funcionen de forma integrada.

Es necesario comprender la expresión “presente y en funcionamiento” ya que es aplicable en componentes así como en los principios.

Cuando se habla de “presente” es porque se refiere a que los componentes y principios se hayan considerado en el diseño como en la implementación del sistema de control interno. Y cuando se hace mención de que estén en “funcionamiento” se refiere a la determinación de que los componentes y principios siguen existiendo en el manejo del sistema de control interno.

No todos los puntos de enfoque son necesarios para valorar la efectividad del sistema de control interno, ya que la administración puede determinar y considerar que alguno de estos no son relevantes y puede considerar otros.

CAPÍTULO III

EL SERVICIO PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA AUDITORÍA INTERNA

3.1. Auditoría interna

La auditoría interna es un catalizador para mejorar los controles de gobierno de la organización, gestión y administración de riesgos, proporciona una visión y recomendaciones basadas en el análisis y la evaluación de los datos y procesos de negocio. Con el compromiso, la integridad y la rendición de cuentas, la auditoría interna proporciona valor a los órganos rectores y la administración superior como una fuente objetiva de asesoramiento independiente.

3.1.1. Definición

La auditoría interna “es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aporta un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (17:15)

Otro concepto de auditoría interna, es una actividad independiente y objetiva, de supervisión y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones contables, financieras y administrativas de una organización, aporta un enfoque sistemático y disciplinado que le permite a la entidad cumplir con sus objetivos, mediante la mejora continua de sus procesos de gestión de riesgo, control y gobierno.

3.1.2. Importancia

Para el funcionamiento de una empresa se requiere de una administración que actúe para cumplir con los objetivos para los cuales fue creada; es importante contar con un órgano que vigile las operaciones de ésta y la actuación de la propia administración.

Dado a que en la actualidad las empresas llevan a cabo un sinnúmero de actividades en donde algunas son más complejas que otras, así como la competencia que deben enfrentar, sin importar su giro o su tamaño, provoca la necesidad de que la dirección o administración de las organizaciones busque formas de resguardar las operaciones o actividades realizadas día con día por lo que recurren al apoyo que ofrece la contaduría pública mediante la auditoría interna.

La labor de vigilancia es reconocida en todas partes y cada vez adquiere mayor importancia ante la necesidad de proteger a los dueños de los malos manejos que pudiera hacer la administración, y de que en la empresa exista un órgano que se encargue de garantizar la veracidad de las actividades jurídicas y financieras de la misma, siendo la auditoría interna quien es capaz de agregar valor y mejorar las operaciones contables, financieras y administrativas dentro de una organización, esto por medio de la evaluación continua, lo que genera un servicio efectivo a los más altos niveles de la administración.

La auditoría interna por el medio en que se desenvuelve tiene la oportunidad de crecer y desarrollar diversos criterios, nuevos enfoques de trabajo y un sinnúmero de técnicas de investigación lo que le da certeza y confianza al Consejo de Administración, de que su trabajo y el resultado de este serán de valía y aplicabilidad para el mejoramiento de los controles y resultados de la entidad.

3.1.3. Objetivos

La auditoría interna tiene como función principal examinar y evaluar la adecuada y eficiente aplicación de los sistemas de control interno, que a su vez es diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos que la organización se haya trazado, en donde principalmente se encuentran:

a. Promover la eficiencia operativa de la entidad

Se debe tener la seguridad de que las actividades se realizan con el mínimo esfuerzo y el menor costo con el propósito de maximizar la utilidad, evitar el desperdicio o pérdida de recursos.

b. Garantizar información financiera confiable y oportuna

La auditoría interna debe evaluar que los controles internos sean efectivos, ya que el resultado de que sean los correctos se garantiza la autenticidad de las transacciones y el adecuado registro de las mismas. De existir fallas, deficiencias o cambios en las condiciones existentes, debido a lo cual el sistema de control interno resulte inefectivo, debe ser modificado apropiadamente para efectuar los cambios necesarios a las nuevas situaciones

c. Cumplimiento de las leyes y reglamentos

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

La Auditoría Interna forma parte del proceso administrativo del control y como tal debe conocer y entender los objetivos, políticas, planes y procedimientos determinados por la administración para evaluarlos y verificar su cumplimiento. En ese sentido el Auditor Interno debe conocer los objetivos y políticas para diseñar las pruebas necesarias y así verificar el cumplimiento de los mismos.

d. Salvaguarda de los activos

Un examen adecuado y oportuno de los activos permitirá al auditor interno determinar la propiedad de los activos de la empresa, su correcta salvaguarda contra riesgos así como la existencia de los mismos.

3.1.4. Función

Cumple con una doble función: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener la prolijidad; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Dentro de las funciones que debe desarrollar la auditoría interna se mencionan las principales.

- a. Evaluación de los procesos
- b. Revisión de las operaciones contables y financieras
- c. Revisión y evaluación de los sistemas y tecnologías
- d. Evaluación de los niveles de riesgo y los mecanismos para la correcta administración de los mismos
- e. Revisión del cumplimiento de políticas de la organización
- f. Evaluación de la eficiencia de la utilización de los recursos de la organización
- g. Asesora a la alta dirección en forma permanente

3.1.5. Técnicas de evaluación del control interno

Las técnicas de auditoría en cualquier tipo de evaluación, son procedimientos especiales que se utilizan por el auditor para tener evidencia necesaria y suficiente, a fin de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

Obtener la información de manera exacta y rápida es quizá la parte más importante en el trabajo de una auditoría. Conseguir la evidencia adecuada es crucial en la fase de ejecución y determinante en la credibilidad de los informes de auditoría.

En toda entidad bien organizada y para poder mantener la vigilancia sobre la cadena de control de dirección, se hace necesario la creación de un programa

sistemático de revisión y valoración para comprobar que las responsabilidades delegadas han sido bien encausadas y que las políticas y procedimientos establecidos se han llevado tal como estaba previsto, por lo que es de suma importancia que exista una revisión regular por un personal calificado para determinar que el sistema de control interno en general es el adecuado, y mediante pruebas constantes, determinar que han resultado correctamente.

Se recalca, que con independencia de la supervisión que ejerza el auditor interno sobre el cumplimiento de las responsabilidades delegadas por la dirección a sus ejecutivos, y de la verificación constante sobre el cumplimiento de los sistemas de control interno vigentes, es parte de su responsabilidad la obtención de evidencias suficientes y competentes que le permitan dictaminar, sobre la exactitud de la situación contable-administrativa.

Dentro de las principales técnicas de evaluación del control interno se encuentran:

a. Memorándum de procedimientos

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

b. Flujogramas

Se señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones. Permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentren debilidades de control; aun cuando hay que reconocer que se requiere mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas, y habilidad para hacerlos.

c. **Cuestionarios de control interno**

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones, así como se deben de ejecutar las actividades según el marco de política y procedimientos establecidos por la administración.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

3.1.6. Alcance de la auditoría interna

“El alcance comprende el examen y valoración de lo adecuado y efectivo de los sistemas de control interno de una organización, y de la calidad de la ejecución al llevar a cabo las responsabilidades asignadas” (16). Incluye:

- Revisión de la fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa y de los juicios utilizados para identificar, medir, clasificar e informar sobre la misma.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones, que pueden tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y determinar si la organización los cumple.
- Revisar las medidas de salvaguarda de activos y, cuando sea apropiado, verificar la existencia de los mismos.
- Valorar la economía y eficacia con que se emplean los recursos.

- Revisar las operaciones o programas para asegurar que los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas, y que las operaciones y programas han sido llevados a cabo como estaba previsto.

3.2. Normativa vigente para el ejercicio profesional de la auditoría interna

Los estándares profesionales que sirven de referencia para la función de auditoría interna son:

3.2.1. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Con el fin de mantener una calidad muy alta en todos los servicios que ofrece la profesión de auditoría interna, el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América IIA (Institute of Internal Auditors) promulgó las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, las cuales han sido la base para que otros países latinoamericanos, elaboren sus propias normas aplicables.

“Si las normas se utilizan junto con requerimientos emitidos por otros organismos de regulación, las comunicaciones de auditoría interna podrán mencionar el uso de otros requerimientos cuando sea apropiado. En este caso, si la actividad de auditoría interna manifiesta conformidad con las Normas y existiesen inconsistencias entre las Normas y otros requerimientos, los auditores internos y la actividad de auditoría interna deberán cumplir con las Normas y podrán también cumplir con los otros requerimientos en caso que dichos requerimientos sean más restrictivos.” (14:31)

El propósito de la norma es:

- a. Orientar en la adhesión a los elementos obligatorios del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

- b. Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de servicios de auditoría interna de valor añadido.
- c. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- d. Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

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

-Declaraciones de requisitos esenciales para el ejercicio de la Auditoría Interna y para evaluar la eficacia de su desempeño, que son internacionalmente aplicables a nivel de las personas y a nivel de las organizaciones.

-Interpretaciones que aclaran términos o conceptos dentro de las Normas.

Las Normas, junto con el Código de Ética, forman parte de los elementos de cumplimiento obligatorio del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP); Por tanto, el cumplimiento con el Código de Ética y las Normas significa el cumplimiento con todos los elementos obligatorios del MIPP.

Las normas se conforman en dos categorías:

- a. *Las Normas sobre Atributos* tratan las características de las organizaciones y las personas que prestan servicio de auditoría interna.
- b. *Las Normas sobre Desempeño* describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios.

Las Normas de Implantación amplían las Normas sobre Atributos y Desempeño proporcionando los requisitos aplicables a los servicios de aseguramiento (A) y consultoría (C).

“Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para expresar opiniones o conclusiones respecto de una entidad, operación, función, proceso, sistema u otros asuntos. La naturaleza y el alcance de un trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno. Por lo general intervienen tres partes en los servicios de aseguramiento: (1) la persona o grupo directamente implicado en la entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso, (2) la persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno, y (3) la persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario.

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general existen dos partes en los servicios de consultoría: (1) la persona o grupo que ofrece el consejo, es decir el auditor interno, y (2) la persona o grupo que busca y recibe el consejo, es decir el cliente del trabajo.” (14:30)

El contenido principal de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna se resume en el cuadro siguiente:

Tabla No. 2

Contenido de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	
Normas sobre Atributos	1000 Propósito, autoridad y responsabilidad 1010 Reconocimientos de los elementos obligatorios en el estatuto de auditoría interna
	1100 Independencia y objetividad 1110 Independencia dentro de la organización 1120 Objetividad individual 1130 Impedimentos a la independencia u objetividad
	1200 Aptitud y cuidado profesional 1210 Aptitud 1220 Cuidado profesional 1230 Desarrollo profesional continuado
	1300 Programa de aseguramiento y mejora de la calidad 1310 Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad 1320 Informe sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad
Normas sobre Desempeño	2000 Administración de la actividad de Auditoría Interna 2010 Planificación 2020 Comunicación y aprobación 2030 Administración de recursos 2040 Políticas y procedimientos 2050 Coordinación y confianza 2060 Informe a la alta dirección y al Consejo 2070 Proveedor de servicios externos y responsabilidad de la organización sobre auditoría interna
	2100 Naturaleza del trabajo 2110 Gobierno 2120 Gestión de riesgo 2130 Control
	2200 Planificación del trabajo 2201 Consideraciones sobre planificación 2210 Objetivos del trabajo 2220 Alcance del trabajo 2230 Asignación de recursos para el trabajo 2240 Programa de trabajo
	2300 Desempeño del trabajo. 2310 Identificación de la información 2320 Análisis y evaluación 2330 Documentación de la información 2340 Supervisión del trabajo
	2400 Comunicación de resultados 2410 Criterios para la comunicación 2420 Calidad de la comunicación 2430 Uso de "Realizado de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" 2440 Difusión de resultados 2450 Opiniones globales
	2500 Seguimiento del progreso 2600 Comunicación de la aceptación de los riesgos

Fuente: Elaboración propia. Con información tomada del libro Control Interno – Marco Integrado.

3.2.2. Código de ética

“El Código de Ética, junto al Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y otros pronunciamientos emitidos por el Instituto, proporcionan orientación a los auditores internos para servir a los demás. La mención a los *auditores internos* se refiere a los socios del Instituto, a quienes han recibido –o son candidatos a recibir– certificaciones profesionales del Instituto, y a aquéllos que proveen servicios de Auditoría Interna.” (14:19)

El fin que busca el Código de Ética del Instituto es promover una cultura de ética, que se base en principios y valores que aporten valor agregado a la profesión de la auditoría interna.

“Es necesario y apropiado contar con un código de ética para la profesión de auditoría Interna, ya que ésta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección. El Código de Ética del Instituto abarca mucho más que la definición de Auditoría Interna, llegando a incluir dos componentes esenciales.” (14:19)

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la Auditoría Interna.
 - i. Integridad
 - ii. Objetividad
 - iii. Confidencialidad
 - iv. Competencia
2. Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los Principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos.

3.3. El auditor interno como consultor

El rango del trabajo de auditoría interna se extiende a todas las facetas de la empresa, participa en la planificación estratégica, las funciones y adquisiciones, la evolución de riesgo, la estructura de control, los esfuerzos de mecanización y como punto sobresaliente los servicios de consultoría y aseguramiento respecto a la labor comercial, operativa y legal de la empresa.

“Entre tanto, podemos mencionar, que la contribución del Auditor Interno como consultor le brinda una alternativa viable a la gerencia de utilizar sus facultades para alcanzar los objetivos de su organización, y promover un buen gobierno corporativo. Sin embargo, la naturaleza y el alcance de los servicios de consultoría se acuerdan con la gerencia” (17).

El surgimiento del auditor interno como consultor, se debe a sus conocimientos, destrezas y experiencias en el ámbito administrativo y operacional. Además, las situaciones fiscales, reorganizaciones estructurales internas y reducciones de personal han llevado a la gerencia a confiar y solicitar el apoyo del auditor interno en el servicio de consultoría.

“El auditor interno como consultor, debe poseer la experiencia, el conocimiento, la destreza en los procesos de reingeniería, habilidad para la mediación, debe tener pensamiento estratégico, igualmente la capacidad para crear consenso con las partes en conflictos, y una mente creativa e independiente para resolver problemas” (17)

3.3.1 El auditor interno y su rol en el cumplimiento del control interno

El auditor interno debe agregar valor y mejorar las operaciones de una organización mediante el fortalecimiento de su control interno de las actividades que realicen, contribuyendo al éxito de la empresa. El profesional de Contaduría Pública y Auditoría debe ser capaz de asesorar al sector gerencial para

incrementar el grado de productividad y rentabilidad de las empresas, así como imprimir con su desempeño credibilidad a los Estados Financieros.

Los principales roles de la auditoría interna respecto a la administración de riesgos son:

- a. Brindar aseguramiento sobre el proceso de gestión
- b. Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados
- c. Evaluación de los procesos de gestión de riesgo
- d. Evaluación de reporte de riesgos claves
- e. Revisión del manejo de los riesgos claves

Los roles que no debe realizar la auditoría interna son:

- a. Imponer proceso de gestión de riesgo
- b. Manejar el aseguramiento sobre los riesgos
- c. Tomar decisiones en respuesta a los riesgos
- d. Implementar respuesta a riesgos a favor de administración
- e. Responsabilidad de la gestión

3.3.2 Independencia de la auditoría interna

Los auditores internos no deben aceptar responsabilidades por funciones o tareas distintas de auditoría que estén sujetas a evaluaciones periódicas de auditoría interna, debido a que esta situación menoscaba su independencia y objetividad.

“La norma para la práctica profesional No. 1130.A2, establece que: Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisados por alguien fuera de la actividad de auditoría interna” (18)

Cuando en la actividad de auditoría interna, el auditor interno es responsable de una operación que la actividad de auditoría interna podría auditar, o bien cuando la dirección está considerando asignarle una responsabilidad de esa naturaleza, la independencia y objetividad del auditor interno puede verse afectada. Como mínimo, el auditor interno debe tener en cuenta los siguientes factores al evaluar el impacto sobre la independencia y objetividad:

- a. Los requisitos establecidos por el Código de Ética y las Normas Internacionales para el ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (las Normas).
- b. Las autorizaciones y restricciones contenidas en el estatuto de la actividad de auditoría interna.
- c. Las declaraciones requeridas por las Normas.
- d. La cobertura de auditoría sobre las actividades o responsabilidades llevadas a cabo por el auditor interno.
- e. La extensión o duración de la asignación y el alcance de la responsabilidad.
- f. La adecuada separación de funciones.
- g. Si existe algún antecedente u otra evidencia de que la objetividad del auditor interno puede estar en riesgo.

Cuando la actividad de auditoría interna acepta responsabilidades operativas y esa operación forma parte del plan de auditoría, el auditor interno tiene que:

- Minimizar el menoscabo a la objetividad utilizando una entidad contratada (un tercero), o auditores externos contratados, para realizar las auditorías de aquellas áreas que reportan al auditor interno.
- Confirmar que las personas con responsabilidad operativa sobre aquellas áreas que reportan al auditor interno no participen en auditorías de esa operación.

3.3.3 Expectativas de la dirección de la empresa respecto de la auditoría interna

A continuación se mencionan algunas de las funciones que espera la Junta Directiva o Gerencia General de la Auditoría Interna en un sentido general:

- a. Que sean profesionales acuciosos, detallistas, cuidadosos, personas de criterio formado y sentido común, con olfato para detectar riesgos e irregularidades.
- b. Capacidad para suministrar recomendaciones que promuevan la reducción de costos en todas las áreas del negocio.
- c. Mantener controles estrictos sobre los fondos de la empresa.
- d. El estricto control en la ejecución de los gastos fijos, así como la verificación de gastos de gerentes y jefes de departamentos.
- e. Integraciones financieras sobre las distintas cuentas que conforman el balance general de la empresa.
- f. Prestar asesoría en las distintas áreas de la empresa para el buen funcionamiento de los niveles operativos.

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LOS PROYECTOS QUE REALIZA
UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE
CABLEADO ESTRUCTURADO Y AUTOMATIZACIÓN DE LAS
COMUNICACIONES
(CASO PRÁCTICO)

4.1. Antecedentes y descripción de la empresa

La empresa “Telecomunicaciones y Automatizaciones, Sociedad Anónima -TASA-” fundada por el ingeniero Armando Esquivel, el 12 de febrero de 1990 e inscrita legalmente bajo las leyes de Guatemala. Inicia operaciones como una empresa técnica de instalación de cableado estructurado, importando sus productos principalmente de Estados Unidos. El ingeniero Esquivel con un gran sentido de negociación, logró alianzas con importantes y reconocidos partners (son socios que cuentan con una red de metodologías y herramientas tecnológicas y que su principal propósito es brindar servicios de alto valor e impacto en las organizaciones) latinoamericanos en el ramo de las telecomunicaciones, que le apoyaron en el proceso de certificación en varios segmentos de la industria, a cambio de promover marcas de equipos de telecomunicaciones y automatización.

Es la única empresa centroamericana con certificación en BICSI (asociación global que impulsa la comunidad de tecnologías de la información y la comunicación), ésta fue obtenida en el año 2000 en tres diferentes líneas de negocio que son: sistemas de cableado estructurado, diseño de redes y desarrollo de proyectos de data center.

“TASA” por medio del servicio de automatización de las comunicaciones, ha desarrollado un posicionamiento importante en la región de Centroamérica, teniendo presencia directa en Guatemala, El Salvador y Honduras, y por medio de aliados de negocios en Nicaragua y Panamá.

Inicialmente la estructura de la empresa se conformó únicamente por: La Gerencia General, Gerencia de Comercialización y Gerencia Financiera, sin embargo, por el crecimiento que desarrolló, en el año 2002 se incorporan tres nuevas gerencias siendo: de proyectos, administración y de logística, estos cambios fueron realizados con el propósito de segregar procesos y eficientar sus operaciones. Finalmente a inicios del año 2016 se crea el departamento de auditoría interna.

La empresa tiene definida su misión, visión y valores siendo los siguientes:

Misión:

Brindar experiencias de tecnología sofisticada de alta calidad y con estándares internacionales para exceder la expectativa de nuestros clientes, colaboradores y entorno en general, basado en la ética y responsabilidad social.

Visión:

Ser la mejor opción en Centroamérica de innovación y automatización de las comunicaciones brindando las mejores opciones de tendencia tecnológica.

Valores:

Servicio, integridad, responsabilidad, respeto, excelencia, trabajo en equipo y amor por el trabajo.

Y para el cumplimiento de estos se apoya en distintos reglamentos y manuales, tales como: políticas internas, manuales de conducta y procedimientos, descriptores de puestos y un presupuesto anual. "TASA" invierte una cantidad considerable de diferentes recursos con los jefes de cada unidad de negocio, para que exista una comunicación en efecto cascada de toda ésta información, sin embargo, se ha detectado que tal información no llega a todos los niveles de la empresa. Pese a que la dirección tiene conocimiento de dichas deficiencias, no se

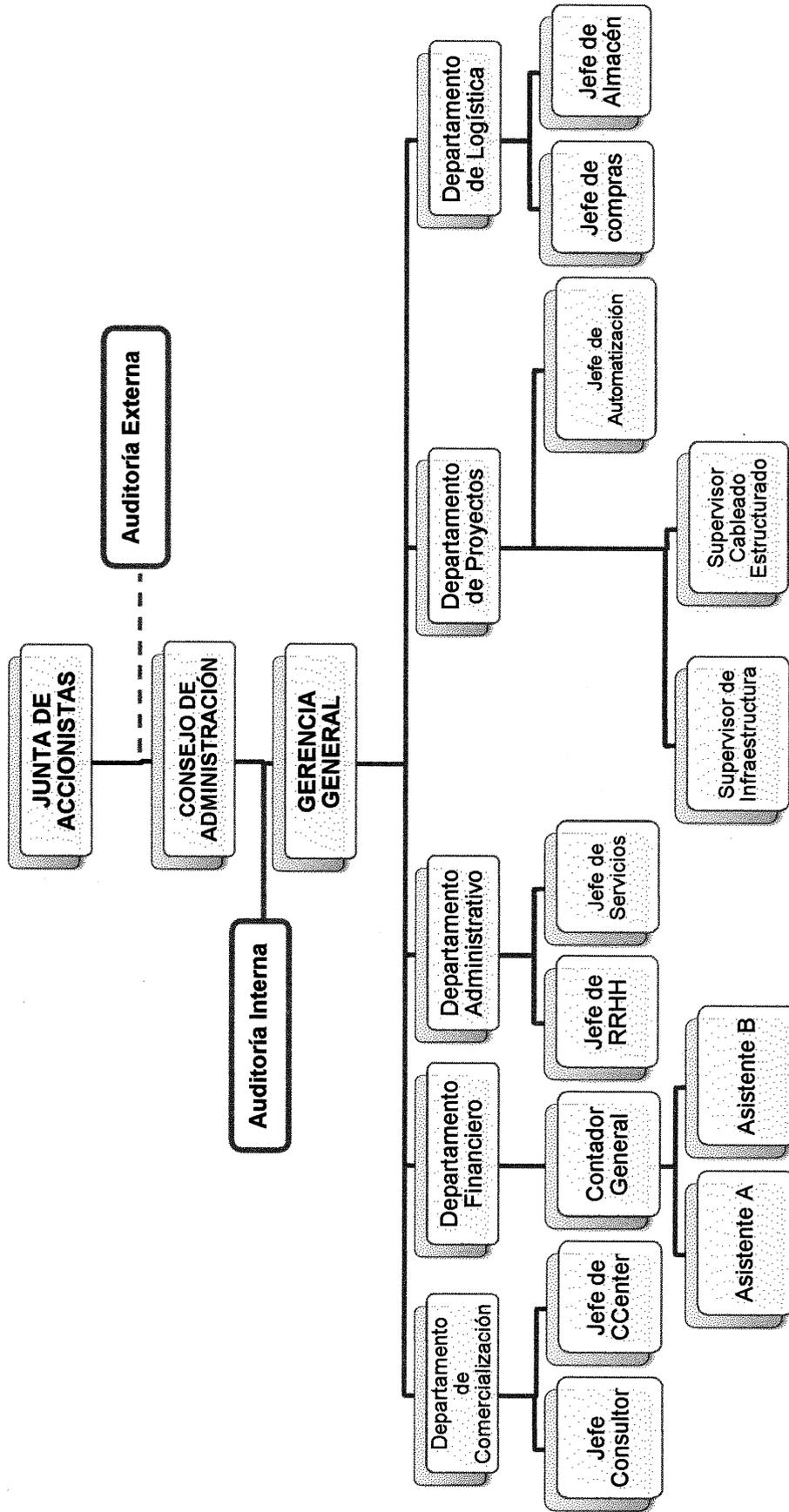
han gestionado las medidas necesarias para contrarrestar los riesgos que puedan existir derivado del desconocimiento.

Actualmente los proyectos de cableado estructurado y automatización de las comunicaciones son ejecutados por el área de Proyectos, siendo una de las áreas más vulnerables respecto de la falta de información y comunicación, y en gran parte se debe a que, por el tipo de servicios que presta ésta unidad de negocios su trabajo es de campo, con personal técnico que se encuentra asignado en diferentes proyectos en donde no se cuenta con áreas asignadas para la empresa, que permita tener acceso a internet o facilidad de comunicación vía telefónica. Aunque en la planificación de cada proyecto se asignan reuniones quincenales que involucra al gerente de área y a supervisores para evaluación de los avances de ejecución y retroalimentación de los proyectos, es una práctica que no se lleva a cabo de manera formal.

En el pasado los proyectos ejecutados tuvieron deficiencias considerables, que pudieron mitigarse por medio de un adecuado control y seguimiento oportuno, lo que provocó atrasos en la culminación de los mismos, no se cumplieron con los estándares de certificación así como variaciones desfavorables en la ejecución presupuestaria.

El Consejo de Administración y la Gerencia no han adoptado ningún modelo de evaluación al control interno, que determine que el sistema de control que actualmente se utiliza en la ejecución de los proyectos es efectivo. Motivo por lo que para el año 2018 solicitaron al Departamento de Auditoría Interna que dentro de su plan de trabajo anual se incluya la evaluación de control interno en el área de proyectos, tomando como referencia el modelo COSO 2013 (Marco Integrado de Control Interno), para determinar que los procesos que se realizan, apoyan a que el control interno dentro del área sea eficiente y eficaz en las operaciones.

Figura No. 7
Organigrama General



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por Recursos Humanos.

4.2. Nombramiento de Auditoría interna

Auditoría Interna – Telecomunicaciones y Automatizaciones, S.A. –

A: Glendy Marroquín
Auditor Interno

De: Lic. Reginaldo Castillo
Gerente de Auditoría Interna

Asunto: Evaluación del control interno en el área de Proyectos

Fecha: 10 de enero de 2018

De acuerdo con el plan de trabajo anual de auditoría interna, fue designado para la realización del trabajo de evaluación del control interno del área de Proyectos tomando como referencia los procesos llevados a cabo en los proyectos ejecutados en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2017.

Alcance

El trabajo consiste en la evaluación de que los procedimientos y políticas establecidas que contribuyen a un adecuado y efectivo control interno, las actividades encaminadas a la consecución de los objetivos del Área de Proyectos, así como la evaluación de riesgos a los que se encuentra expuesta el área, mediante el análisis, entrevistas con el personal clave, elaboración de matrices de evaluación de control interno y papeles que sustentan el trabajo de la evaluación. La evaluación tendrá una duración de 15 días hábiles iniciando el 01 de febrero y finalizando el 21 de febrero de 2018.

Informe a presentar

Derivado de la evaluación del control interno se hará la entrega al Consejo de Administración un informe sobre la eficiencia y eficacia del control interno, el cual contendrá los hallazgos, criterios, causas, efectos, comentarios de la Administración y recomendaciones respecto del control interno.

Atentamente



Lic. Reginaldo Castillo

Gerente de Auditoría Interna

4.3. Planificación de la evaluación

El Consejo de Administración de la empresa ha manifestado su interés por conocer las causas que han provocado incumpliendo en tiempos de finalización de los proyectos y el encarecimiento de los costos que se asignan, así mismo han indicado que otro propósito es identificar puntos de mejoras en el área a evaluar, así como que se determine el adecuado cumplimiento de los procedimientos según el normativo autorizado.

Por la naturaleza del examen que realizaremos no se pretende ni es objetivo fundamental efectuar un análisis de los estados financieros.

El trabajo de evaluación del control interno se realizará tomando como referencia la metodología de COSO 2013.

Métodos de evaluación

Como parte de la evaluación que se realizará, bajo métodos que pueden ser combinados o utilizados de forma individual, siendo los siguientes:

- b.** Entrevistas con el personal clave
- c.** Cuestionario de Control Interno
- d.** Hoja de evaluación (matrices)
- e.** Técnicas (observación, análisis)

Recursos

a. Humanos

Gerente de auditoría – Lic. Reginaldo Castillo - 40 horas

Auditor interno – Glendy Marroquín - 80 horas

Procedimientos sujetos de evaluación

Se evaluará el cumplimiento, eficiencia y eficacia de los siguientes procesos que se encuentran en el manual de políticas y procedimientos del área de proyectos

a. Cumplimiento de los procesos de contratación de personal.

Todo requerimiento de contratación de personal, debe ser solicitado por medio escrito con la firma de autorización de la gerencia general y gerencia del área solicitante, por lo menos un mes de anticipación al inicio de la relación laboral, la información que debe contener mínimamente el requerimiento es la siguiente:

1. Nombre de la vacante a ocupar
2. Perfil del candidato (estudios, experiencia y aptitudes específicas)
3. Rango salarial
4. Jornada laboral
5. Si el candidato debe o no someterse a evaluaciones específicas
6. Fecha de inicio de relación laboral

b. Calendario de capacitaciones al personal

Toda unidad de negocio de la organización debe considerar dentro de su plan estratégico y presupuesto, que el personal con el que cuente, sea capacitado en su especialización, por lo menos una vez al año. Quedará a discreción del gerente de área, la asignación de las capacitaciones para el personal, considerando: funciones y atribuciones, antigüedad y la necesidad de reforzar conocimientos.

c. Cumplimiento de evaluación trimestral del desempeño del personal del área

Cada gerente de área es responsable de la evaluación trimestral al personal bajo su cargo, considerando que los aspectos a evaluar deben ser los siguientes:

1. Desempeño de las funciones y actividades propias del puesto (70% de ponderación)
2. Funciones administrativas y de automatización/mejora continua (20% de ponderación)
3. Relaciones humanas (10% de ponderación)

d. Control y permiso de los usuarios asignados al sistema tecnológico de la empresa

Todo el personal de cada área, debe tener asignado un usuario al sistema utilizado (SAP B.1), con los accesos y permisos que competan a su área y funciones desarrolladas. El usuario es personal e intransferible, debe ser requerido por el gerente de área con el visto bueno de la gerencia general, el requerimiento se hace a la gerencia financiera quien es responsable del control, mantenimiento y accesos generados.

Se requiere el usuario con 48 horas de anticipación al primer día laboral de los colaboradores, puede ser por medio de correo electrónico, en donde se indica:

1. Nombre del colaborador responsable del usuario
2. Número de colaborador
3. Unidad de negocio a la que pertenece
4. Fecha de alta del usuario
5. Módulos que se requieren
6. Tipo de usuario

En caso que exista desvinculación laboral, el gerente de área debe dar aviso inmediato a la gerencia financiera y el usuario debe ser bloqueado de forma inmediata.

e. Control de los proyectos en ejecución

Todo proyecto que se ejecuta requiere de un estricto control que permita la medición de su avance, tanto físico, en tiempo y en presupuesto. Es responsabilidad del gerente de área, el diseño y seguimiento y control del mismo los datos indispensables que se deben considerar, son los siguientes:

Fase de Inicio

- ✓ Fecha en que se formula
- ✓ Bitácora de seguimiento
- ✓ Fecha de autorización
- ✓ Fecha de inicio del proyecto

Fase de Planificación

- ✓ Cronograma de la ejecución de proyectos
- ✓ Registro del proyecto en el sistema SAP

Fase de Ejecución

- ✓ Calendario de reuniones de seguimiento y avance
- ✓ Liquidación mensual, quincenal o semanal del los costos del proyecto

Cierre de proyecto

- ✓ Informe final previo a la entrega del proyecto (dirigido a la gerencia general)
- ✓ Responsable de la entrega del proyecto (con el cliente que requirió el servicio)
- ✓ Informe de puntos de mejora

- ✓ Informe de costos totales del proyecto (dirigido a la gerencia financiera)
- ✓ Solicitar cierre y liquidación del proyecto en SAP (autorización de la gerencia general)

f. Existencia y actualización de un inventario de riesgos a los que está expuesta el área

Toda unidad de negocio debe contar con un detalle e inventario de riesgos a los que se encuentre expuesta, en donde se detalle:

1. El tipo de riesgo
2. El impacto que puede tener
3. Las actividades de control que se realizan
4. Tipo de plan (preventivo o correctivo)

g. Existencia y funcionalidad de los canales de comunicación interna del área.

Toda área debe conocer y tener acceso a los distintos canales de comunicación con los que cuenta la empresa, según la naturaleza de su puesto de trabajo.

En el caso del personal administrativo, deben contar con un correo electrónico y usuario corporativo de skype empresarial.

En el caso del personal técnico, que por la naturaleza de su puesto, no cuentan con un lugar de trabajo permanentemente asignado, la empresa deberá proveer medios tales como servicio de celular corporativo e instalación del correo electrónico en el mismo.

Cronograma de actividades

Inicio: jueves 1 de febrero de 2018

Finaliza: miércoles 21 de febrero de 2018

Mes	Descripción	Responsable	Febrero de 2018																				
			J	V	L	M	MI	J	V	L	M	MI	J	V	L	M	MI						
	Etapas de planificación		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Elaboración de planificación	Auditor Interno																					
	Revisión y aprobación de planificación (gerente de auditoría interna)	Gerente de auditoría interna																					
	Etapas de ejecución																						
	Aplicación de cuestionarios y recopilación de evidencias	Auditor Interno																					
	Elaboración de matrices de evaluación de Control Interno COSO 2013	Auditor Interno																					
	Revisión y aprobación de papeles de trabajo	Gerente de auditoría interna																					
	Etapas de elaboración de informe																						
	Elaboración de informe	Auditor Interno																					
	Aprobación y revisión de informe	Gerente de auditoría interna																					

Fuente: elaboración propia


Glendy Maribóquín
 Auditor Interno


Lic. Reginaldo Castillo
 Gerente de Auditoría

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.**Evaluación de Control Interno en el área de proyectos****Índice de papeles de trabajo**

PAPELES DE TRABAJO	REF	Página
Cédulas de marcas	CM	73
Programa de trabajo	PT	74
Matriz general del Sistema de Control Interno	EG	78
Matriz entorno de control	EC	79
Matriz evaluación de riesgos	ER	82
Matriz actividades de control	AC	85
Matriz información y comunicación	IC	87
Matriz actividades de supervisión	AS	89
Cuestionario de control interno	CI	90
Verificación de políticas y procedimientos	EC - A 1/2	96
Nivel de participación del Consejo de Administración en la supervisión	EC - B 1/2	98
Estructura organizacional	EC - C 1/8	100
Organigrama del área de proyectos	EC - C 2/8	101
Funciones gerente general	EC - C 3/8	102
Funciones gerente de proyectos	EC - C 4/8	103
Funciones asistente de área	EC - C 5/8	104
Funciones de supervisores	EC - C 6/8	105
Funciones personal técnico	EC - C 7/8	106
Funciones jefe de automatización e ingeniero programador	EC - C 8/8	107
Proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal	EC - D 1/4	108
Solicitud de contratación	EC - D 2/4	109
Procedimiento de reclutamiento y contratación de personal	EC - D 3/4	110
Herramientas para la evaluación y medidores de desempeño	EC - E 1/3	112
Evaluación de desempeño	EC - E 3/4	114
Evaluaciones y medidores de desempeño	EC - E 4/4	115
Relación de los objetivos generales con los objetivos del área	ER - A 1/3	116
Objetivos estratégico del Plan Operativo Anual –POA-	ER - A 3/3	118
Identificación de riesgos y planes de acción	ER - B 1/3	119
Existencia de riesgo por fraude	ER - C 1/4	122

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.**Evaluación de Control Interno en el área de proyectos****Índice de papeles de trabajo**

PAPELES DE TRABAJO	REF	Página
Fraude detectado	ER - C 2/4	123
Proforma de devolución de materiales	ER - C 3/4	124
Procedimiento autorizado para la extracción de materiales del almacén	ER - C 4/4	125
Cambios en el entorno que generan riesgos externos	ER - D 1/1	126
Actividades de control interno para la mitigación de riesgos	AC -A 1/3	127
Bitácora de solicitud de compra	AC -A 3/3	129
Usuarios y roles de acceso al sistema tecnológico	AC -B 1/3	130
Descriptor de usuarios del sistema	AC -B 2/3	131
Categorías de usuarios	AC -B 3/3	132
Políticas y procedimientos del área de proyectos	AC - C 1/5	133
Procedimientos del área de proyectos	AC - C 2/5	134
Calidad y relevancia de la información	IC - A 1/2	138
Medios de comunicación interna	IC - B 1/4	141
Flujo de comunicación interna	IC - B 3/4	143
Modelo de comunicación interna	IC - B 4/4	144
Medios de comunicación externa	IC - C 1/3	145
Acciones de seguimiento y control en la ejecución de proyectos	AS - A 1/4	147
Control de la ejecución de proyectos	AS - A 2/4	148
Comunicación de las deficiencias de control interno detectadas	AS - B 1/2	151

PT	CM		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Criterios para evaluación general de un sistema de control interno

Descripción	Marca
Captura de imagen	
Copia fiel del original.	<u>CFO</u>
Elaborado por el auditor	
Fuente: plantilla COSO 2013	
Información proporcionada por gerencia del área de proyectos	
Información proporcionada por la dirección de la empresa	
Información proporcionada por la gerencia financiera	
Información proporcionada por recursos humanos	
Observado por el auditor	

PT	PT – 1/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Programa de Trabajo

Entorno de control		Ref. P.T.	Hecho por	Revisado por
1	Determinar que el personal conoce la existencia de manuales de políticas y procedimientos.	EC- A	GM	RC
2	Realizar una entrevista con el gerente general, para determinar el grado de supervisión que ejerce el Consejo de Administración, sobre el control interno de la organización.	EC - B	GM	RC
3	Determinar líneas de reporte, niveles de autoridad y responsables asignados dentro del área.	EC - C	GM	RC
4	Conocer el proceso de selección, reclutamiento y contratación que se aplica en el área de proyectos. Solicitar el perfil de puestos del área, así como el plan de capacitaciones, entrenamientos y desarrollo asignado, durante el año evaluado.	EC - D	GM	RC

PT	PT – 2/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Programa de Trabajo

Entorno de control		Ref. P.T.	Hecho por	Revisado por
5	Determinar los tipos de evaluaciones y medidores de desempeño con los que cuenta el área de proyectos. Indagar sobre la existencia de incentivos que existen por alcance de metas u objetivos del área de proyectos.	EC - E	GM	RC
Evaluación de Riesgos				
6	Determinar que los objetivos generales de la organización incluyen al área de proyectos y los procesos que el área realiza para cumplir con tales objetivos.	ER - A	GM	RC
7	Determinar los riesgos que han sido identificados en el área de proyectos y las medidas de acción que ha adoptado El Consejo de Administración y Dirección.	ER - B	GM	RC
8	Verificar la existencia de controles ante el riesgo de fraudes en el área de proyectos.	ER - C	GM	RC
9	Confirmar si la Dirección realiza evaluaciones del entorno de la empresa, que genere riesgos externos, que pueden afectar el control interno del área de proyectos.	ER - D	GM	RC

PT	PT – 3/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Programa de Trabajo

Actividades de Control		Ref. P.T.	Hecho por	Revisado por
10	Requerir las actividades de control sobre los procesos que realiza la empresa, para la mitigación de riesgos en el área de proyectos.	AC - A	GM	RC
11	Realizar una narrativa de los tipos de usuarios que tienen acceso al sistema tecnológico en el área de proyectos. Detalle el alcance y permisos que tiene cada usuario.	AC - B	GM	RC
12	Determinar los manuales que rige la ejecución de operaciones y procesos del área de proyectos. Y confirmar el conocimiento y formación que tiene el personal de área sobre la existencia de los mismos.	AC - C	GM	RC
Información y Comunicación				
13	Conocer el proceso para la obtención o generación de información. Determinar la calidad y relevancia de la información que se genera.	IC – A	GM	RC

PT	PT - 4/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Programa de Trabajo

Información y Comunicación		Ref. P.T.	Hecho por	Revisado por
14	Verificar la existencia de canales de comunicación que el área de proyectos tiene con el resto de áreas de la organización, para determinar la funcionalidad y efectividad que aporta en el control interno del área.	IC - B	GM	RC
15	Determinar los grupos externos con los que el área de proyectos intercambia información y comunicación, así como los canales que usa y la efectividad y calidad de información que se transmite en ambas vías.	IC - C	GM	RC
Actividades de Supervisión				
16	Determinar las acciones de evaluación, control y seguimiento que se realizan en el área de proyectos.	AS - A	GM	RC
17	Verificar que las deficiencias detectadas de control interno sean comunicadas oportunamente	AS - B	GM	RC


 Glendy Marroquín
 Auditor Interno


 Lic. Reginaldo Castillo
 Gerente de Auditoría

PT	EG		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Matriz general del Sistema de Control Interno



Objetivo de la evaluación	Evaluar la eficiencia y eficacia en las actividades de control interno establecidos para las actividades desarrolladas por el área de proyectos. Determinar los puntos de mejora en los controles establecidos.				
Componente	PT	Presente (S/N)	En funcionamiento (S/N)	Explicación / Conclusión	Ref.
Entorno de control	EC	N	N	Deficiencias de control interno, detectadas en relación con el principio 2, 3, 4 y 5	EC - B, EC - C, EC - D, EC - E
Evaluación de riesgos	ER	N	N	Deficiencias de control interno, detectadas en relación con el principio 6, 7, 8 y 9	ER - A, ER - B, ER - C, ER - D
Actividades de control	AC	N	N	Deficiencias de control interno, detectadas en relación con el principio 10, 11 y 12	AC - A, AC - B, AC - C
Información y comunicación	IC	N	N	Deficiencias de control interno, detectadas en relación con el principio 13 y 15	IC - A, IC - C
Actividades de supervisión	AS	N	N	Deficiencias de control interno, detectadas en relación con el principio 17	AS - B
Funcionamiento de los componentes en su conjunto	Al realizar la evaluación de los componentes en su conjunto, se determina que existen deficiencias de control interno, por lo tanto se determina que éste no funciona de forma integrada.				
¿Es eficiente el sistema de control interno en su conjunto?	No				
Fundamentos de la conclusión	Posterior a las evaluaciones realizadas en cada componente del Control Interno y la relación que guardan unos con otros, se determina que el Sistema de Control Interno no es eficiente y eficaz, lo que provoca una gran exposición a riesgos y que éstos sean gestionados de forma inoportuna.				

PT	EC 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Matriz Entorno de Control



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
1. Demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.			
		S	S
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
EC - A 1/2, EC - A 2/2	Análisis del Código de Ética y valores. -Se cuenta con Normas de Ética y Conducta autorizado en el año 2010, sin ninguna actualización del año 2014 a la fecha. Éste normativo es de observancia general.	S	Éste manual es dado a conocer al personal al momento de su vinculación laboral con la empresa y se promueve su utilización continua, publicándolo por diferentes medios dentro de la organización. Se realizó verificación del documento en el sitio web y éste se encuentra en mantenimiento.
No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
2. Ejerce la responsabilidad de supervisión.			
		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
EC - B 1/2, EC - B 2/2	Involucramiento del Consejo de Administración, en control interno de la empresa. -No designa una supervisión directa para el área de proyectos, sin embargo considera que dentro de las competencias del Gerente General y gerentes de área, estos deben velar por el cumplimiento de las políticas establecidas	S	No se realiza una supervisión directa e independiente por parte del consejo, demuestra dependencia en las gerencias para la supervisión del desarrollo del control interno. Se recomienda que el Consejo tenga un rol más participativo en la supervisión al control interno de las distintas unidades de negocio.

PT	EC 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Entorno de Control



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad.		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
EC - C 1/8, EC - C 2/8, EC - C 3/8, EC - C 4/8, EC - C 5/8, EC - C 6/8, EC - C 7/8, EC - C 8/8	Líneas de reporte, niveles de autoridad y responsables asignados dentro del área. La estructura organizacional es dada a conocer al personal al momento de su ingreso a la empresa, se invierten recursos en proveer distintos canales de comunicación interna, sin embargo el personal técnico del área de proyectos no tiene acceso a dichas canales	S	Dado a que el personal técnico no cuenta con una ubicación física permanente no cuentan con accesos a: correos electrónicos y llamadas, provocando un severa falta de comunicación, tanto como emisor como receptor. Provocando que la información relacionada al área de proyectos, no se de a conocer oportunamente.
No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
4. Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales.		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
EC - D 1/4, EC - D 2/4, EC - D 3/4, EC - D 4/4	Proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal y plan de inducción y capacitaciones. No se cuenta con un proceso autorización para la contratación de personal. Carecen de perfiles de puestos en el área de proyectos, así mismo no se cuenta con un plan de capacitaciones.	S	El no contar con un perfil de puesto del área la contratación se ve afectada, ya que se contrata a personas que no cumplen con las habilidades técnicas necesarias, o bien, esté sobre calificado para el puesto, por lo que la empresa tiene el riesgo de realizar una contratación ineficiente.

PT	EC 3/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Entorno de Control



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
5.	Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas.	N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
EC - E 1/4, EC - E 2/4, EC - E 3/4, EC - E 4/4	La empresa establece los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia. Cuenta con la herramientas -KPI- para evaluar el desempeño de los colaboradores del área de proyectos, sin embargo éstos no se encuentran alineados al logro de los objetivos organizacionales, si no más bien se enfoca en temas de conducta, más que de evaluación y rendición de cuentas.	S	Dado a que se carece con un plan de rendición de cuentas, la empresa se encuentra limitada en determinar la eficiencia y efectividad con que el área de proyectos realiza la ejecución de sus funciones y que éstas se encuentren orientadas al logro del cumplimiento de los objetivos que se plantea la organización.
Conclusión			
Existe debilidad en el seguimiento e importancia que el Consejo de Administración y la Gerencia General proporcionan para contar con un adecuado y eficiente control interno en las actividades de normativa, conducta, contratación y desarrollo de sus colaboradores. Carecen de actividades que les permitan implantar, corregir y definir las prácticas que el personal del área de proyectos realiza en la ejecución de sus funciones.			

PT	ER 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Evaluación de Riesgos



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
6. Especifica objetivos adecuados		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
ER - A 1/3, ER - A 2/3, ER - A 3/3	Los objetivos generales de la organización no se relacionan con los objetivos del área de proyectos. No existen objetivos organizacionales definidos, la actuación de todas las unidades de negocio se basan en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.	S	La misión y visión empresarial fueron actualizados por última vez en el año 2005. Derivado de que no existen objetivos a largo plazo, se implementa el Plan Operativo Anual, en donde se designan objetivos por unidades de negocio en un corto plazo, no se especifica a que unidades de negocio aplican, se basa únicamente en procesos descrito de forma muy general.
No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
7. Identifica y analiza el riesgo		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
ER - B 1/3, ER - B 2/3, ER - B 3/3	Identificación de los riesgos que afronta el área de proyectos. y las medidas de acción que ha adoptado. El área de proyectos se encuentra propensa mayormente a riesgos que surgen por factores externos, sin embargo no se cuenta con un inventario de riesgos y la gestión de los mismos.	S	Dado a que no se tienen identificados y documentados formalmente los eventos pasados que han generado riesgos, no se han implantado todas aquellas actividades detectivas, preventivas y correctivas en el área de proyectos. Uno de los principales efectos negativos que genera ésta carencia, es que el tiempo de culminación de los proyectos no se cumpla.

PT	ER 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Evaluación de Riesgos



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
8. Evalúa el riesgo de fraude		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
ER - C 1/4, ER - C 2/4, ER - C 3/4, ER - C 4/4	Inexistencia de controles ante el riesgo de fraudes en el área de proyectos. Derivado a que la empresa ha identificado el riesgo por fraude con base en eventos pasados, a desarrollado acciones correctivas que no se han documentado de manera formal, no se han agregado en el normativo de políticas y procedimientos, lo que le resta obligatoriedad en cumplimiento	S	El no contar con controles que les permitan detectar los procesos débiles que provocan vulnerabilidad al fraude en el área de proyectos, les limita a crear medidas necesarias para, prevenir y gestionar tales riesgos.
No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
9. Identifica y analiza los cambios significativos		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
ER - D 1/1	La dirección no realiza evaluaciones sobre el entorno de la empresa y los riesgos que éste genera. Sin embargo, se ha detectado que los principales riesgos externos a los que la empresa se encuentra afecta se deben a: la compra en el extranjero de equipos utilizados en los proyectos.	S	Afecta principalmente que los proyectos no se entreguen en los tiempos planificados, que los costos puedan incrementar de manera significativa.

PT	ER 3/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Matriz Evaluación de Riesgos

Conclusión

La gerencia general de la empresa no se involucra lo suficiente en el seguimiento y control de las actividades que se realizan en el área de proyectos. La falta de un inventario de riesgos provoca desconocimiento de los procesos débiles y los planes de acción, para mitigar todo tipo de riesgos.

PT	AC 1/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Actividades de Control



No.	Principio	¿Presente?	¿En funcionamiento? (S/N)
		(S/N)	
10. Selecciona y desarrolla actividades de control		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
AC -A 1/3, AC -A 2/3, AC -A 3/3	Carencia de actividades de control autorizadas por la Dirección. Los procesos que realiza el área de proyectos para la mitigación de riesgos a niveles tolerables., se han basado en la costumbre y se basan en hechos pasados. No se cuenta con autorizaciones por parte de la Gerencia General.	S	No se realiza una evaluación correcta de los procesos, las actividades no son de observancia obligatoria, lo que resta que las actividades de control interno sea efectivas y que se lleven a cabo.
No.	Principio	¿Presente?	¿En funcionamiento? (S/N)
		(S/N)	
11. Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
AC -B 1/3, AC -B 2/3, AC -B 3/3	El personal técnico cuenta con usuarios con acceso al sistema tecnológico en el área de proyectos. Sin embargo, no cuenta con las herramientas para acceder al mismo.	S	A pesar que la empresa cuenta con la tecnología necesaria para acceder desde cualquier punto del mundo al sistema tecnológico que posee, no se han provisto al personal técnico las herramientas necesarias, para tener un acceso adecuado y verificar estatus de proyectos, de materiales y de compras y proporcionar las medidas de acción necesarias ante cualquier contratiempo.

PT	AC 2/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Matriz Actividades de Control



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
12.Despliega políticas y procedimientos		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
AC -C 1/5, AC -C 2/5, AC -C 3/5, AC -C 4/5, AC -C 5/5	El área de proyectos carece de manuales que rijan las actividades que se desarrollan. Dado a que el único manual de políticas y procedimientos, es de observancia general, ciertas funciones son realizadas en el área de proyectos y se aplican según corresponda.	S	Se determinó que de los riesgos identificados por el área de proyectos, no se encuentran contenidos en el presente manual, por lo que no existen medidas correctivas y preventivas, para sucesos que se dieron en el pasado y que tienen un nivel de incidencia alto, y que a su vez provocan riesgo de no cumplir con los objetivos de la empresa.
Conclusión			
La carencia de políticas y procedimientos para el área de proyectos, permite que se ejecuten prácticas a criterio y que a su vez éstas puedan ser erradas y no contribuyan a un eficiente control interno.			

PT	IC 1/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Información y Comunicación



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
13. Utiliza información relevante.		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
IC - A 1/2, IC - A 2/2	Las generación de información por medio del sistema tecnológico es confiable, dado a que su actualización es diaria. Sin embargo, no reúne atributos como: oportuna y eficiente, derivado a que no todos los niveles del área de proyectos cuentan con las herramientas para generar dicha información.	S	Dado a que la empresa no aplica la política de rendición de cuentas, los reportes generados son a requerimiento y no se generan con el objeto de análisis de avances y estatus de la información, así como tampoco se han fijado fechas de entrega de reportería para análisis a cerca de: avance de presupuesto y cumplimiento de cronograma de actividades de los proyectos.
No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
14. Se comunica internamente		S	S
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
IC - B 1/4, IC - B 2/4, IC - B 3/4, IC - B 4/4	Existencia de diversos canales de comunicación interna. De la diversidad de modelos y canales de comunicación, el personal técnico del área de proyectos no tiene la facilidad acceso a aquellos que sean netamente tecnológicos, esto sucede cuándo se encuentran asignados en trabajo de campo, es decir en ejecución de proyecto.	S	El aprovechamiento de los canales y herramientas de comunicación con que cuenta la empresa, beneficia la agilidad y efectividad de la comunicación de aspectos importantes del personal técnico a sus superiores.

PT	IC 2/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Matriz Información y Comunicación



No.	Principio	¿Presente?	¿En funcionamiento? (S/N)
		(S/N)	
15. Se comunica con el exterior		S	S
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
IC - C 1/3, IC - C 2/3, IC - C 3/3	Se determinó que el principio no posee deficiencia que afecte el control interno.	N	N/A
Conclusión			
Pese a que la empresa provee modelos y canales de comunicación efectivos, pierden su atributo de calidad y oportunidad, al no estar disponibles para todos los niveles del área de proyectos. Lo que limita a que la información sea trasladada en el momento de forma tardía y que esto genere riesgo en eventos que pudieron ser detectados de manera oportuna.			

PT	AS		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Matriz Actividades de Supervisión



No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
16. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes			
		S	S
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
AS - A 1/4, AS - A 2/4, AS - A 3/4, AS - A 4/4	Se determinó que el principio no posee deficiencia que afecte el control interno.	N	N/A
No.	Principio	¿Presente? (S/N)	¿En funcionamiento? (S/N)
17. Evalúa y comunica deficiencias			
		N	N
Ref.	Descripción de la deficiencia	Evalúe la gravedad de la deficiencia	
		¿Deficiencia? S/N	Comentarios / Controles de Compensación
AS - B 1/2, AS - B 2/2	Comunicación de las deficiencias de control interno detectadas. No se cuenta con un plan de seguimiento adecuado que garantice un control interno y comunicación de los resultados de manera efectiva.	S	Se comunican a la Gerencia General de la empresa las medidas realizadas para corregir el incumplimiento de actividades, sin embargo, esto no se comunica de forma oportuna o anticipada, sino se realiza sobre la marcha del evento que se presente.
La empresa no realiza una gestión de riesgos de forma preventiva, provocado por la carencia de controles y seguimiento a todos aquellos riesgos detectados, por lo que se ve limitada a comunicar las deficiencias detectadas de forma oportuna, que permita tomar acciones preventivas.			

PT	CI – 1/6		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Cuestionario de Control Interno

Entorno de Control				
Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
1	¿El personal del área de proyectos conoce la existencia del manual de procedimientos que aplica para dicha área?	X		Al inicio de la relación laboral se da una inducción para conocer la estructura y normativos de la empresa. Así mismo se cuenta con una copia física de las políticas y procedimientos en cada unidad funcional.
Principio 2: Ejerce la responsabilidad de supervisión				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
2	¿La administración de la organización evalúa el cumplimiento de las normas de conducta y procedimientos de cada área?		X	No cuentan con un proceso establecido para el desempeño de sus colaboradores, tanto en aspectos de conducta como es el desenvolvimiento de sus funciones, así mismo, no se realiza evaluaciones que determinen la correcta ejecución de los procedimientos establecidos
3	El Consejo de Administración ha designado a un responsable independiente a la administración de la empresa, para que realice supervisión del proceso de control interno en el área de proyectos?		X	El Consejo de Administración a delegado ésta función en la auditoría externa, sin embargo,, el enfoque de éste servicio está en la validación razonable de los estados financieros, y si al momento que realizan la auditoría de campo tienen a la vista una deficiencia de control interno la comunican, de lo contrario su rol se limita a información financiera.
4	¿El Consejo de Administración gestiona las medidas necesarias para garantizar la ejecución, consecución de objetivos y eficiencia del control interno en el área de proyectos?	X		Dado a la estructura de la empresa, se delega la responsabilidad de supervisión del control interno en cada área, a su respectivo gerente.

PT	CI – 2/6		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Cuestionario de Control Interno

Principio 3: Establece estructura, autoridad y responsabilidad				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
5	¿La empresa cuenta con un organigrama que le permita conocer a todo el personal la estructura de la empresa y de cada área que la conforma?	X		Su última actualización fue en el año 2016, sin embargo, no se da a conocer formalmente a los colaboradores.
6	¿La organización define, asigna y limita facultades y responsabilidades?	X		Se encuentran consignadas en los perfiles de puesto, sin embargo, no todos los puestos de trabajo cuentan con el respectivo perfil o bien, se encuentran actualizados.
Principio 4: Demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
7	¿Existe presupuesto asignado para gestionar capacitaciones para el personal de la empresa?		X	Pese a que es una política que el personal debe ser capacitado por lo menos una vez al año, no se contempla presupuesto para ésta actividad
8	¿Se cumple tanto en requisitos como en tiempo, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal?	X		Se ha realizado la actualización del procedimiento de selección y reclutamiento de personal, sin embargo, éste no ha sido autorizado por la dirección de la empresa.
Principio 5: Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
9	¿La organización cuenta con herramientas que le permitan evaluar el desempeño de los colaboradores y que esté alineado al logro de los objetivos organizacionales?	X		Se utilizan KPI's como medidores de desempeño, principalmente se evalúan aspectos de conducta, habilidades técnicas en su puesto de trabajo y conocimiento de procesos de su área. Sin embargo, estas evaluaciones no se encuentran orientadas al logro de cumplimiento de los objetivos de la organización.

PT	CI – 3/6		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
10	¿Las evaluaciones de desempeño se realizan de forma trimestral?		X	Durante el año 2017 se realizó solo una evaluación y fue hecha al cierre del año, no se realizó evaluación de desempeño al personal de reciente ingreso, previo a la confirmación en sus puestos de trabajo.
Evaluación de Riesgos				
Principio 6: Especifica objetivos adecuados				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
11	¿La organización define objetivos por áreas para que en conjunto se alcancen los objetivos organizacionales?		X	No existen objetivos específicos por áreas, solo objetivos a nivel general de la organización.
Principio 7: Identifica y analiza el riesgo				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
12	¿Existe un inventario de riesgos a los que se encuentra propensa el área de proyectos?		X	La identificación de riesgos es con base de eventos pasados y no como una prevención ni se encuentran enlistados, para realizar planes de acción y mitigación de los mismos.
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
13	¿La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para consecución de los objetivos?	X		Dado a hechos pasados de fraude en las operaciones de áreas como: logística y proyectos, se han establecidos controles que permitan la disminución del riesgo de fraude, aunque éstas políticas no se encuentran por escrito, son del conocimiento de los colaboradores de dichas áreas.
Principio 9: Identifica y analiza los cambios significativos				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
14	¿En el área de proyectos, se realizan planes estratégicos anualmente, que le permitan evolucionar en su gestión y procesos?		X	No se identifican los cambios que se requieren para desarrollar de mejor manera sus procesos y que estos contribuyan a la eficiencia del área.

PT	CI – 4/6		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Cuestionario de Control Interno

Actividades de Control				
Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
15	¿La organización evalúa diferentes actividades de control que le permitan mitigar los riesgos que afecten el cumplimiento de sus objetivos?		X	La evaluación se hace posterior a algún evento ocurrido, no de forma preventiva para mitigar los riesgos.
Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
16	¿La organización establece la dependencia existente entre el uso de tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos?	X		Dado a la industria en la que se desenvuelve la organización, la tecnología tiene un rol prioritario en los procesos de ejecución y control de las operaciones. Cuenta con un sistema que permite gestionar operaciones tales como: presupuestos, ciclo contable, bitácoras de proyectos, entre otros.
17	¿Se utilizan medidas de seguridad en los medios tecnológicos para respaldar y proteger los procesos e información del área?	X		Se implementan o mejoran los controles en el sistema que utilizan (SAP), con el propósito de que los niveles más altos de la estructura (Dirección y Gerencia General) autoricen procesos para que a su vez sirva como un apoyo al control e información. Se asignan usuarios, contraseñas y permisos de accesos, según las funciones de cada persona,
Principio 12: Despliega políticas y procedimientos				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
18	¿La administración realiza evaluación y actualización de los procesos establecidos en cada unidad de negocio?		X	Existen distintos normativos para el correcto funcionamiento de las operaciones, sin embargo, estos no han sido actualizados desde el año 2012.

PT	CI – 5/6		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Cuestionario de Control Interno

No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
19	¿La organización establece responsabilidad sobre la ejecución de las políticas y procedimientos?	X		Es delegada en cada jefe de área y a su vez al gerente que corresponda. Sin embargo, aunque se estable la responsabilidad no se cuenta con las medidas disciplinarias a seguir, en caso de que dichas políticas no sean ejecutadas.
20	¿La organización adopta medidas correctivas en procedimientos mal ejecutados?	X		Se toman medidas en el momento del suceso o evento, sin embargo, estos no quedan documentados, como tampoco se actualizan en el manual de procedimientos.
Información y Comunicación				
Principio 13: Utiliza información relevante				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
21	¿La administración obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno?	X		Los responsables de obtener y generar información relevante y clara, son los gerentes de área, para lo cual se agenda reuniones semanales con jefes y supervisores en el caso del área de logística y proyectos, sin embargo, no se cumple con todas las reuniones establecidas y solo se evalúan aquellos proyectos que presenten demoras o inconvenientes.
Principio 14: Se comunica internamente				
Principio 15: Se comunica con el exterior				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
22	¿Existen canales de comunicación interno/externo separados, como líneas privadas para denuncias, comunicaciones anónimas o confidenciales, para denunciar procesos inoperantes, inefectivos o anómalos?	X		Se incentiva dentro del personal, clientes y proveedores. A nivel interno se utiliza la confrontación, dentro del equipo que lleve a la detección de procesos que no son efectivos. En cuanto a la comunicación externa, se cuentan con diversos canales tales como: correo electrónico y un número de teléfono utilizado únicamente como un buzón de información.

PT	CI – 6/6		
Elaborado:	GM	Fecha:	16/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	17/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Cuestionario de Control Interno

Actividades de Supervisión				
Principio 16: Realiza evaluaciones continuas y/o independientes				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
23	¿En el área de proyectos, se realizan controles de que la ejecución de los distintos proyectos se realicen en tiempo y presupuesto?	X		Pero no se cuenta con un listado o un detalle de los aspectos generales a evaluar, así como no se cuenta con una evaluación estricta de la ejecución presupuestaria tanto en tiempo como en montos.
Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias				
No.	Preguntas	Si	No	Comentarios
24	¿Se ha emitido recomendaciones de mejora de aquellos procesos deficientes?	X		Regulamente se utiliza la comunicación verbal o informal por medio de correos electrónicos. Todas éstas mejoran no han sido consideradas dentro del manual de políticas y procedimientos.

Cuestionario realizado a personal clave de la organización: Gerente General, Gerente de Proyectos, Supervisores de área y personal técnico.

PT	EC - A 1/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Verificación de políticas y procedimientos

Objetivo

Determinar que el manual de políticas y procedimientos son de conocimiento de los colaboradores de la empresa.

Trabajo realizado

Se solicita a la licenciada Beatriz Ocampo jefe de recursos humanos, los manuales de políticas y de conducta autorizados por la gerencia general de la empresa, así como la documentación en donde conste que dicha información es dada a conocer a los colaboradores.

Comentario

La licenciada Ocampo indica que: la empresa TASA cuenta con un documento que contiene el compilado de "Manual de Políticas y Procedimientos Y Normas de Ética y Conducta", fue autorizado por Gerencia General en mayo de 2010 y su primera actualización fue en julio de 2014, no se cuenta con un plan de una nueva actualización de los manuales.

El procedimiento que se utiliza para dar a conocer el manual a los colaboradores es, que el primer día laboral se le presenta en toda las unidades de negocio, posterior se le trasladan los documentos: reglamento interno autorizado por el Ministerio de Trabajo, el manual de políticas y procedimientos, así como sus principales funciones y atribuciones.

PT	EC - A 2/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Verificación de políticas y procedimientos

Posterior a que el colaborador haya leído y comprendido dichos documentos, firma una carta llamada “Carta de compromiso y aceptación”, donde hace constar que ha sido de su conocimiento la normativa general de la empresa.

En el portal interno con el que cuenta la empresa, tiene una copia digital de algunos manuales, sin embargo, la página actualmente se encuentra en mantenimiento, por lo que no permite la consulta de dichos manuales.

Conclusión

Se determinó que, en cuanto al compromiso con la integridad y valores éticos de la empresa, el sistema control interno presenta deficiencias, se verificó que el manual de políticas y procedimientos y normas de ética y conducta, se encuentra desactualizado y que no existe un plan de seguimiento y actualización del mismo, éste es dado a conocer a los colaboradores al inicio de la relación laboral.

PT	EC – B1/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Nivel de participación del Consejo de Administración en la supervisión

Objetivo

Recolectar información sobre el nivel de involucramiento del Consejo de Administración, en control interno de la empresa. Así mismo evaluar el nivel de independencia y supervisión que ejerce.

Trabajo realizado

La entrevista fue realizada al ingeniero Francisco Miranda, quien funge como Gerente General, para documentar el trabajo realizado se detallan las siguientes respuestas obtenidas:

1. ¿Dentro de sus integrantes el Consejo de administración cuenta con una persona que posea los conocimientos especializados y experiencia del negocio de TASA?

SI X

NO _____

Comentario

El ingeniero Galdámez quién funge como Presidente del Consejo de Administración, cuenta con una trayectoria de más de veinticinco años en la industria de las telecomunicaciones, habiendo desempeñado en TASA los puestos de: Gerente Comercial y Gerente Comercial. ~~Ø~~

PT	EC – B 2/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Nivel de participación del Consejo de Administración en la supervisión

2. ¿El Consejo de Administración establece responsabilidades de supervisión del control interno del área de proyectos?

SI

NO

Comentario

No designa una supervisión directa para el área de proyectos, sin embargo, considera que dentro de las competencias del Gerente General y gerentes de área, estos deben velar por el cumplimiento de las políticas establecidas e implementar las mejores prácticas que contribuyan a un control interno adecuado.

Conclusión

Pese a que dentro de los miembros del Consejo de Administración se cuenta con personas de alto perfil y conocimiento del negocio, no se realiza una supervisión directa e independiente por parte del consejo, demuestra dependencia en las gerencias para la supervisión del desarrollo y rendimiento del control interno.

PT	EC – C 1/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Estructura Organizacional

Objetivo

Verificar la estructura del área de proyectos así como los niveles de autoridad con los que cuenta, así como los responsables asignados en la consecución de los objetivos. Determinar los alcances, limitaciones y facultades de los integrantes del área de proyectos (P.T. EC – C 3 al 8).

Trabajo realizado

- Se solicitó al área de recursos humanos el organigrama general (página 62), y del área de proyectos (P.T. EC – C 2/8), en donde se verificó su existencia.
- Se solicitó a la licenciada Beatriz Ocampo jefe de recursos humanos, una entrevista para conocer la estructura organizacional del área de proyectos, la cual se detalla a continuación:

Estructura organizacional del área de proyectos

La empresa TASA ha elaborado un organigrama para el área de proyectos, en el cual refleja los cargos y puestos del personal administrativo y técnico. La estructura del área se presenta a todo el personal de reciente ingreso en conjunto con el manual de políticas y procedimientos / normas de conducta, con el objeto de dar a conocer las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad.

Ver conclusión en EC – C 8/8

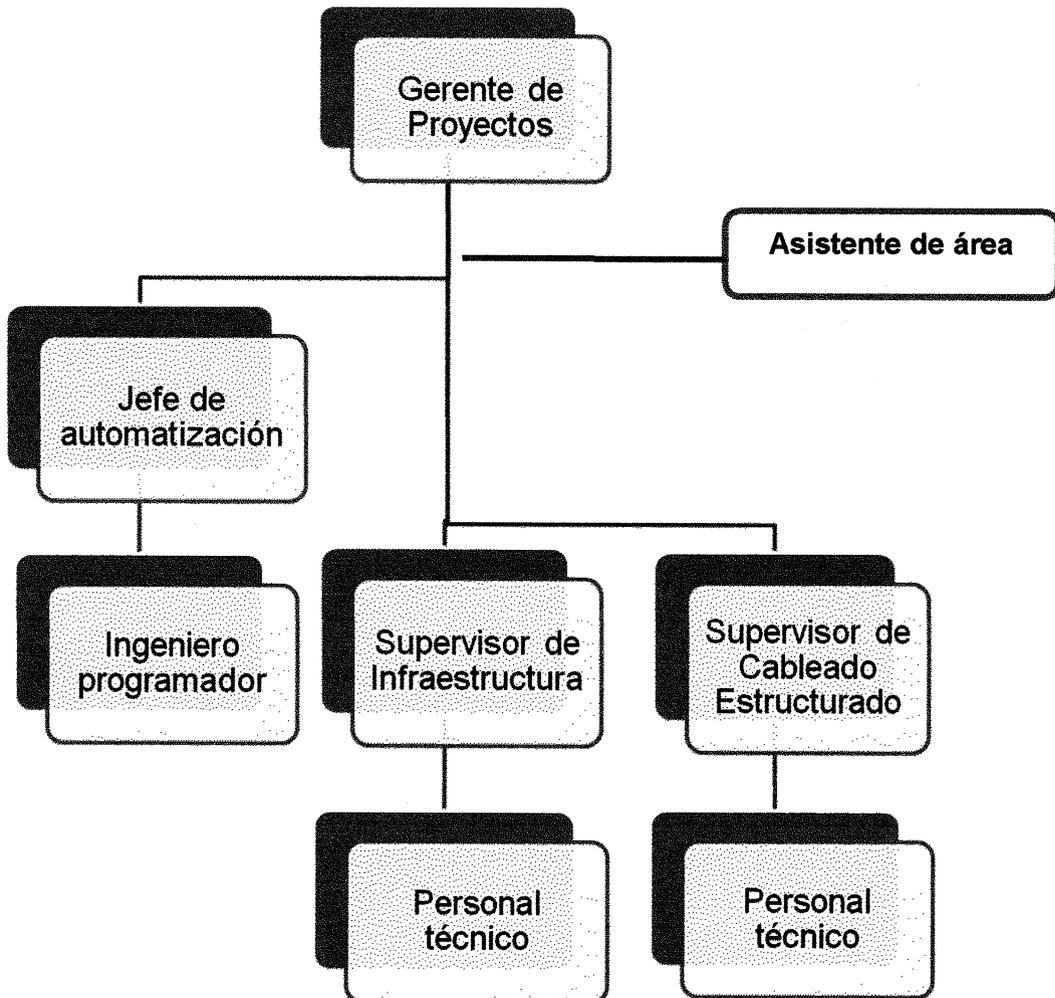
PT	EC – C 2/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

Figura No. 8

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Organigrama del área de Proyectos



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Recursos Humanos.

PT	EC – C 3/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Funciones gerente general

Distribución de funciones del personal del área de proyectos

Dentro de las principales funciones de cada puesto de trabajo del área de proyectos se pueden mencionar las siguientes:

Gerente general



Funciones generales

Vela porque las actividades planificadas empresarial se realicen según lo autorizado por el Director General y que estas no sufran desviaciones o diferencias, organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, realiza evaluaciones del cumplimiento de las funciones de las áreas que integran la estructura organizativa, desarrolla metas a corto y largo plazo así como los objetivos anuales por cada área de negocio, la discusión y aprobación del presupuesto con las distintas gerencias, decide respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal y contable entre otros.

Funciones específicas con el área de proyectos

Se planifican reuniones semanalmente, en donde se revisan las cotizaciones y seguimiento de las mismas, así mismo la aceptación de culminación de servicios y/o ventas, realiza la revisión del avance de los proyectos de infraestructura tanto en su forma física como en la económica.

PT	EC – C 4/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Funciones gerente de proyectos

Gerente de proyectos



Funciones de revisión y control

Coordina las actividades semanales de los colaboradores bajo su dirección. Realiza seguimiento con la gerencia de logística las compras de equipos o materiales, así como las fechas de distribución y colocación en los lugares donde corresponda. Realiza supervisión física del avance de los proyectos y valida que los estándares de calidad pactados sean cumplidos.

Funciones de procesos operativos

Es el encargado de la negociación y presentación de propuesta del proyecto al cliente. Es responsable de velar por la ejecución de los proyectos en todas sus fases, desde la planificación hasta que el mismo finalice. Coordina las actividades de ejecución y tiempos en que los proyectos se llevan a cabo. Es responsable de la ejecución presupuestaria adecuada de su área, incluyendo el presupuesto de ejecución de cada proyecto.

PT	EC – C 5/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Funciones asistente de área

Asistente de área



Funciones de revisión y control

Asiste al gerente y a los supervisores de área, encargada de bitácoras de funciones de los supervisores y personal técnico en trabajo de campo, mantiene informado al gerente de área el estatus de cada proyecto, es el enlace de comunicación con otras áreas involucradas en la ejecución de los proyectos,

Funciones de procesos operativos

Realiza integración de horas extras del personal del área, realiza liquidación de gastos menores ejecutados por medio de caja chica, encargada de dar seguimiento y cumplimiento a los tiempos autorizados de ejecución de los proyectos, realiza requisición de materiales al área de compras, esto previamente autorizadas por el gerente de área. Coordina con el área de logística los puntos de entrega y fechas de materiales y equipos necesarios en la ejecución del proyecto. En caso de que exista solicitud de cambios de equipos por garantía o por sobrante de materiales, realiza notificación por escrito de la devolución al área de almacén. Se encarga de ingresar al sistema la cotización autorizada por el cliente de cada proyecto, así como el detalle de consumo en sus distintas fases. Coordina capacitaciones para el personal del área, según instrucciones del gerente de proyectos.

PT	EC – C 6/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Funciones de supervisores

Supervisor de área



Funciones de revisión y control

Encargado de la asignación de funciones y tiempos al personal técnico, realiza supervisión de campo en cada fase del proyecto, coordina con los clientes horarios de trabajo y autorización de ingresos a las empresas. Por medio de la asistente de área solicita materiales y/o equipos para la instalación. Autoriza gastos menores de caja chica. Vela por el debido cumplimiento en tiempos de ejecución y por la correcta utilización de los materiales.

a) Supervisor de infraestructura

Es el encargado de la elaboración de planos, mediciones, presupuestos de tiempos y materiales a utilizar en el proyecto. Encargado de supervisar que el personal a su cargo ejecute la colocación de la infraestructura previo a realizar el cableado y proceso de automatización.

b) Supervisor de cableado estructurado

Dirige la correcta instalación de todo el sistema de cableado, puntos de accesos y pruebas posteriores a la instalación. Encargado de certificar (con estándares internacionales) los puntos de red. Dirige los mantenimientos preventivos y correctivos que la empresa ofrece en sistemas de cableado.

PT	EC – C 7/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Funciones personal técnico

Personal técnico de infraestructura



Funciones de procesos operativos

Realiza trabajo de campo para preparar áreas de instalación de infraestructura para realizar posteriormente cableado y proceso de automatización. Responsable de cumplir con los estándares de calidad pactados con el cliente. Encargado del inventario que le suministra almacén para la ejecución de los proyectos.

Personal técnico de cableado estructurado



Funciones de procesos operativos

Realiza trabajo de campo en la colocación e instalación del cableado y puntos de acceso de red. Realiza mantenimientos preventivos y correctivos en los sistemas de cableados de los clientes, así mismo dentro de la empresa se encarga de la revisión trimestral de los puntos de red y realiza mantenimientos de los mismos. Encargado de controlar el inventario que le suministra almacén para la ejecución de los proyectos.

PT	EC – C 8/8		
Elaborado:	GM	Fecha:	06/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Funciones jefe de automatización e ingeniero programador

Jefe de automatización



Funciones de procesos operativos

Encargado de configurar la programación para la automatización de un proyecto. Desarrolla propuestas que se adapten a la necesidad del cliente, brinda soporte y asesoría al cliente sobre el funcionamiento de la automatización implementada. Encargado de realizar las capacitaciones internas al grupo de comerciales de la empresa sobre las nuevas tendencias tecnológicas.

Ingeniero programador



Funciones de procesos operativos

Se encarga de evaluar la necesidad del cliente para realizar la propuesta de automatización adecuada y funcional. Realiza pruebas previas a ejecutar el trabajo de campo. Encargado del mantenimiento de soporte o cobertura de emergencias en fallos de los sistemas automatizados.

Conclusión

La administración ha establecido con la aprobación del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiada para la consecución de los objetivos. Sin embargo, se encuentra como deficiencia de control interno, que el personal técnico no cuenta con los medios para acceder a los canales de comunicación ya que, por la naturaleza de su trabajo no se encuentran en una ubicación física de forma permanente, siendo una limitante para generar comunicación oportuna y eficaz.

PT	EC – D 1/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	07/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal

Objetivo

Recolectar información que documente el proceso de selección, contratación, capacitación y desarrollo, del personal en el área de proyectos.

Trabajo realizado

Se solicitó a la licenciada Beatriz Ocampo jefe de recursos humanos, el procedimiento que se realiza para, el reclutamiento y contratación de personal así mismo se requirió, el programa de inducción y la metodología de presentación de la empresa al personal de reciente ingreso, así como el plan de capacitaciones del personal del área de proyectos. También se solicitan los perfiles de puestos de dicha área.

Comentario

La licenciada Ocampo, indica que los perfiles de puesto del área de proyectos se encuentran en proceso de elaboración y que en caso de requerir una contratación de personal para dicha área, el requerimiento es realizado por medio de correo electrónico por parte del gerente de área (P.T. EC – D 2/4). Se realizó actualización del procedimiento de contratación de personal pero no ha sido autorizado por la gerencia general de la empresa, es un documento elaborado por el jefe de recursos humanos con base en su experiencia (P.T. EC – D 3/4). En cuanto al plan de capacitaciones, indica que no existe ninguna propuesta ni autorización por parte de la administración. Ver conclusión en EC – D 4/4

PT	EC - D 2/4	
Elaborado:	GM	Fecha: 07/02/2018
Revisado:	RC	Fecha: 15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control
Solicitud de contratación



Más



Mover a Recibidos



Contratación de técnico en infraestructura

Manuel Carrillo <manuel.carrillo@tasa.com>
 para beatriz.ocampo

26 de diciembre 2016 (14:46 horas)

Estimada Bety,

Solicito de tu pronta colaboración, para iniciar el proceso de contratación de una persona para el puesto de **Técnico en Infraestructura**, esto debido a que Juan Pérez a presentado su renuncia y ésta fue aceptada, siendo su último día de labores el viernes 12(01/2018, por lo que es necesario que la persona que se incorpore inicie labores a más tardar el lunes 6 de dicho mes.

La condiciones de la contratación son las siguientes:

Jornada laboral: Nocturna

Asignación salarial: Q. 3,000.00 sueldo base + Q. 250.00 Bonificación Incentivo

Jefe inmediato: Renato Carrera (asignar primera entrevista con él)

En cuanto al perfil se requiere:

Mínimo un año de experiencia en cableado estructurado

Preferiblemente con estudios de bachillerato en electricidad

En caso que tuvieras alguna duda, quedo a tus ordenes.

Atte.

Manuel Carrillo
 Gerente de Proyectos
 TASA

PT	EC - D 3/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	07/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Procedimiento de reclutamiento y contratación de personal

Descripción del Procedimiento			
Selección y Contratación de Personal			
No.	Actividades	Responsable	Procedimiento
1	Recibir requerimiento de contratación	Jefe de recursos humanos	Recibe solicitud de contratación de personal por parte del gerente de área, por medio de correo electrónico, en donde se indican los siguientes datos: puesto requerido, jornada laboral, asignación salarial, escolaridad mínima del candidato y fecha de inicio de labores.
2	Realiza convocatoria	Jefe de recursos humanos	Publica la posición laboral por medio de los portales de: tutrabajo.com y por medio de publicación en el periódico (dependiendo del perfil que se busca)
3	Realiza selección de candidatos	Jefe de recursos humanos	Selecciona únicamente los perfiles que cumplan a cabalidad con lo requerido por el gerente de área y selecciona una terna mínima de 5 candidatos.
4	Realiza primera entrevista	Jefe de recursos humanos	Convoca a los candidatos para una entrevista para conocer aspectos generales e indicar la posición laboral a la que están aplicando. Reúne expediente con los siguientes documentos: curriculum vitae, antecedentes penales y policíacos, cartas laborales, cartas de recomendación y constancias de estudio.
5	Entrevista preliminar	Jefe de área	Realiza entrevista sobre conocimientos técnicos para el puesto que aplicará y se realiza prueba en caso que aplique. En caso que el resultado de la entrevista y prueba es satisfactorio, se coordina entrevista con gerente de área. En caso de que el resultado sea insatisfactorio, se traslada a recursos humanos el curriculum vitae.
6	Entrevista final	Gerente de área	Realiza entrevista para conocer la experiencia laboral del candidato, así como aspectos generales. En caso de ser satisfactorio el resultado, solicita a recursos humanos la confirmación del candidato, en caso de ser insatisfactorio, solicita entrevista de un nuevo candidato. La terna mínima para entrevista es de 3 candidatos.
7	Confirmación del candidato	Jefe de recursos humanos	Se notifica al candidato haber sido seleccionado y se le indican las condiciones laborales y salariales.
			Fin del procedimiento.

PT	EC – D 4/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	07/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Procedimiento de reclutamiento y contratación de personal

Conclusión

En cuanto al procedimiento de contratación, éste ha sido elaborado sin haber pasado filtros de revisión y aprobación por parte de la gerencia general de la empresa, no indica el tiempo en que se realizan las actividades de confirmación de referencias, pruebas poligráficas, pruebas psicométricas, entre otras, por lo que el procedimiento resulta ser de alto riesgo e ineficaz. No existe un plan de desarrollo y capacitaciones que aporten una mejora continua en el desarrollo de las actividades de los colaboradores y que permitan respaldar el logro de los objetivos. Además la organización no cuenta con planes de contingencia para la retención y sucesión de empleados. Se carece de un adecuado control interno en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que este proceso se ha dado con base en requerimientos informales y no documentados.

PT	EC – E 1/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Herramientas para la evaluación y medidores de desempeño

Objetivo

Determinar los tipos de evaluaciones y medidores de desempeño con los que cuenta el área de proyectos que permiten una rendición de cuentas adecuado.

Trabajo realizado

Se solicitó al ingeniero Manuel Carrillo gerente de proyectos, los medidores de desempeño con los que cuenta el área, así mismo se realiza entrevista acerca de los incentivos y/o bonificaciones que puedan aplicar para el área de proyectos.

1. ¿El área de proyectos cuenta con herramientas que le permitan evaluar el desempeño de los colaboradores y que estén alineados al logro de los objetivos organizacionales?

SI X

NO

Comentario

Se utiliza como medidor de desempeño la herramienta KPI (Key Performance Indicator, por sus siglas en inglés), es utilizado como indicador clave en el cumplimiento de aspectos que se enfocan en la conducta de los colaboradores, que a la rendición de cuenta y alcance de objetivos. (P.T. EC – E 2/4)

Ver conclusión en EC – E 4/4

PT	EC – E 2/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Herramientas para la evaluación y medidores de desempeño

2. ¿Se realizan evaluaciones periódicas de las funciones que tiene a cargo el personal del área y que éstas se realicen en tiempo y forma planificada?

SI

NO

Comentario

Se realizan evaluaciones periódicas de las funciones en el caso que se realice algún cambio de personal, ya sea por crecimiento dentro de la organización o por desvinculación laboral. En cuanto al cumplimiento en tiempo y forma, se le da seguimiento por medio del cronograma de actividades del proyecto, sin embargo, en caso de que el personal no se encuentre asignado a un proyecto, no existe una evaluación para determinar que tareas se encuentran asignadas, así como el avance y cumplimiento de las mismas.

3. ¿Existen incentivos por cumplimiento de metas u objetivos en el área de proyectos?

SI

NO

Comentario

Los incentivos por cumplimiento de metas, aplican únicamente para el área comercial.

PT	EC – E 3/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Supervisor de Infraestructura
Diciembre de 2017



EVALUACIÓN TÉCNICA DEL PUESTO	Punteo maximo
Funciones relacionadas a proyectos OV's y Entregas	70
Seguimiento a Proyectos (cierres y facturación)	10
Control de OV (abiertas y cerradas, estadística mensual)	5
Control de Entregas (manuales, estadística mensual)	5
Control de Costos de Proyectos (en ejecución)	5
Control de Licencias, Servicios, Leasing, Start Up.	5
Inventarios Periodicos	5
Solicitudes de Facturación (elaboración de actividades)	5
Reporte de Facturación & Pendientes por facturación	5
Revisión de ingresos de importación al sistema	10
Apoyo con liquidación de anticipos según avance de proyectos	5
Cuadre mensual de inventario (proyectos en ejecución vrs costos consum)	10
Funciones administrativas	20
Maximización de los recursos económicos asignados al área	10
Disminución de horas extras del personal técnico	10
RELACIONES HUMANAS: participación, positivismo, iniciativa y proactividad, puntualidad, relaciones interpersonales, tiempo de respuestas, servicio al cliente interno y externo	10
Participación dentro del equipo de trabajo	1
Puntualidad	3
Actitud de servicio al cliente	1
Cortesía y cordialidad con el cliente interno y externo	1
Actitud en el desarrollo de trabajos especiales	1
Proactividad en el puesto de trabajo y el departamento	1
Prontitud de respuestas a requerimientos	2
TOTAL DE PUNTAJE	100

PT	EC – E 4/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Entorno de Control

Evaluaciones y medidores de desempeño

Conclusión

El área de proyectos no tiene un esquema de rendición de cuentas sobre el logro y cumplimiento de objetivos organizacionales, que les permita medir, verificar y validar la correcta ejecución de las funciones. La responsabilidad de realizar las evaluaciones de desempeño en el área de proyectos ha sido delegada en los supervisores de área, sin embargo, ésta medición tiene un enfoque a evaluar aspectos de conducta y no el nivel de efectividad y eficacia de la ejecución de funciones, como se encuentra en el manual de políticas y procedimientos. Así mismo se desconoce el criterio para la valoración de la evaluación de desempeño.

PT	ER – A 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Evaluación de Riesgo

Relación de los objetivos generales con los objetivos del área

Objetivo

Conocer sobre los diferentes objetivos planteados por la empresa, tanto a nivel general así como por unidades de negocio, las estrategias que se plantean para el cumplimiento y alcance de objetivos empresariales.

Trabajo realizado

Se solicita entrevista con el ingeniero Francisco Miranda quien funge como Gerente General, para recolectar información acerca de los objetivos empresariales de corto y largo plazo, así como los objetivos asignados al área de proyectos y el plan de acción en el seguimiento y cumplimiento de los mismos.

Comentario

El ingeniero Miranda funge como Gerente General desde al año 2015, es el encargado de la planificación empresarial anual, dentro de sus principales funciones se encuentra el desarrollar metas a corto y largo plazo, así como estrategias de mercado, que son dadas a conocer a las diferentes unidades de negocio por medio de sus respectivos gerentes.

PT	ER – A 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Evaluación de Riesgos

Relación de los objetivos generales con los objetivos del área

La organización en sus últimos diez años no ha desarrollado por escrito ni dado a conocer en todos los niveles, sus objetivos generales ni específicos, sin embargo, a pesar de no contar con los objetivos documentados, la actuación de la empresa se ha basado en realizar y llevar a cabo toda actividad que le permita el cumplimiento de la misión, visión y valores, los cuales fueron actualizados por última vez en el año 2005, actualmente se desarrolla el proyecto de promover la filosofía empresarial.

En el año 2017 se implementó la realización de un plan operativo anual, con el propósito de definir objetivos de corto plazo, presupuestos y diversas estrategias para reforzar a todas las unidades de negocio.

Conclusión:

El plan operativo anual formulado por la gerencia de la empresa, promueve objetivos para un período específico, dado a que no se cuentan con objetivos generales dentro de la organización **(P.T. ER – B 3/3)**, a pesar que dichos objetivos están alineados al cumplimiento de la misión y visión de la empresa y promueven la inclusión de distintas unidades de negocio, no es claro y no tiene un nivel de detalle que le permita a cada área conocer su objetivos y plantear estrategias para el cumplimiento de las mismas, lo que provoca que la gestión sea ineficiente dado a que no se conoce el objetivo final.

PT	ER – A 3/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Evaluación de Riesgos
Objetivos estratégico del Plan Operativo Anual –POA-

Extracto de la sección V del POA 2017

V. Objetivos Estratégicos



Procesos

- Mejorar eficiencia en culminación de proyectos
- Promover valor agregado en los servicios brindados
- Aplicación de mejores prácticas de la industria
- Reglamentos (actualizar y poner en vigencia)
- Mejorar los canales de comunicación interna

Clientes

- Disminuir la cartera de créditos vencidos
- Solicitar anticipos de inicio de proyectos
- Entrega de proyectos en tiempo
- Evaluar la satisfacción del servicio o producto brindado

Finanzas

- Implementar plan de inversiones
- Reducir costos
- Poseer flujos para ejecución de proyectos

Aprendizaje

- Desarrollar las competencias del personal
- Capacitar al personal técnico del área de proyectos

PT	ER – B 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Evaluación de Riesgos
Identificación de riesgos y planes de acción

Objetivo

Identificación de los riesgos a los que se encuentra expuesta el área de proyectos, así como los planes de acción detectivos, preventivos y correctivos, que contribuyan a la mitigación y gestión de los mismos.

Trabajo realizado

Se solicita entrevista con el ingeniero Manuel Castillo gerente de proyectos, para obtener información sobre, cuales son aquellos eventos que han sucedido y provocan riesgos, así mismo conocer las medidas de acción que se han implantado ante tales eventos.

Comentario

Según el ingeniero Castillo, el área de proyectos se encuentra propensa mayormente a riesgos que surgen por factores externos y con base en experiencias pasadas han identificado un riesgo como constante, siendo el siguiente:

Riesgo: finalización de los proyectos y entrega de los mismos fuera de tiempo. 

Causa: se compran los equipos servidores, con un solo proveedor en el extranjero, por cuestión de estrategia, ya que el proveedor fabrica equipos a la medida y provee la asesoría y el diseño, sin cargos adicionales, mientras que TASA promueve la comercialización de la marca de los equipos.

PT	ER – B 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Evaluación de Riesgos

Identificación de riesgos y planes de acción

En el caso de que el equipo que se requiera con el proveedor sea a la medida del cliente, se debe hacer el requerimiento con sesenta (60) días de anticipación y un anticipo por fabricación del cincuenta por ciento (50%), en este sentido la empresa debe contar con los flujos necesarios para desembolsar dicho pago y ha sucedido en el pasado que cuando se requiere a gerencia financiera la compra del equipo, deben programar el desembolso, pero dependen de la recuperación de la cuenta por cobrar.

Las segunda causa es, que dado a que los equipos son importados y son sometidos a verificación en aduana de Guatemala, realizan evaluación de los agentes aduaneros para determinar si la importación se somete a selectivo rojo (revisión por inconsistencia en declaraciones de partidas aduaneras y por ende, pago incorrecto de impuestos) o si el selectivo es verde (puede ser retirado inmediatamente de aduana). En el caso de salir con selectivo rojo, la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) solicita requerimiento a TASA, en donde se indique; especificaciones del fabricante, muestra de laboratorio por los componentes con el que es fabricado el equipo, uso final, entre otros. En este tipo de requerimientos se recolecta la información para posterior trasladarla a SAT y han demorado hasta treinta días para obtener resolución, de ajustar o no, el pago de aranceles e IVA.

PT	ER – B 3/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Evaluación de Riesgos

Identificación de riesgos y planes de acción

Efecto: finalización y entrega tardía de los proyectos, lo que expone a TASA al incumplimiento de contratos, en los que la mayoría de veces, se encuentra sujeta a pagos o demandas.

Acciones realizadas: en el caso que se requiera un equipo diseñando a la medida del cliente, se traslada a la gerencia financiera copia del cronograma de actividades del proyecto y el momento en que se requerirá el anticipo para la compra del equipo. Y se optó por solicitar al proveedor que, al momento de enviar el equipo adjunte las fichas técnicas y especificaciones de fabricación para que, en caso de ser solicitado por SAT se pueda agilizar el proceso de recolectar la información en menor tiempo.

Conclusión

Se determinó que de los eventos pasados se han identificado algunos riesgos, sin embargo, estos no se encuentran enlistados ni se tiene un inventario de los mismos, se carece de una bitácora de eventos, responsables de diferentes controles y no se tiene por escrito la autorización de medidas de acción a seguir, tanto preventivas como correctivas. Dado a que no se han dejado documentados los eventos que han afectado el cumplimiento de tiempos de finalización de los proyectos, estos no han tenido un tratamiento uniforme, sino basados en la improvisación. No se tiene un conocimiento del impacto financiero que generan estos eventos sucedidos.

PT	ER – C 1/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Evaluación de Riesgos
Existencia de riesgo por fraude

Objetivo

Determinar la existencia de identificación de los riesgos por fraude a los que se encuentra propensa TASA, y controles que se realizan para mitigar dicho riesgo.

Trabajo realizado

Se solicita entrevista con el ingeniero Manuel Castillo gerente de proyectos, para recolectar información sobre los riesgos o eventos de fraude a los que haya estado expuesta el área de proyectos y las medidas de acción a seguir.

1. ¿Considera que existe riesgo de fraude o malversación en el área de proyectos?

Si X

No _____

2. ¿Realizan actividades que permitan controlar y disminuir el riesgo ante un fraude en el área de proyectos?

Si X

No _____

3. ¿Existe definido algún procedimiento para tratar el tema de riesgo en el área de proyectos?

Si _____

No X

PT	ER – C 2/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Evaluación de Riesgos

Fraude detectado

Comentario

El ingeniero Castillo comenta en relación al fraude en el área de proyectos, que en el año 2016 se detectó en una supervisión de campo, que los ingenieros que cuantifican la cantidad de insumos a utilizar en obra, calculan un 10% más de cable o estanterías, lo que resulta frecuentemente en sobrantes, estos se reportaban por parte del personal técnico en formatos improvisados y no de uso obligatorio y que por ende no se registraban en el sistema (P.T. ER – C 3/4). El supervisor a cargo, no realizaba evaluación del consumo de materiales según el avance del proyecto. Se determinó que personal técnico del área vendía los sobrantes principalmente de cable, en comercios informales por lo que, se implemento un control más estricto de las devoluciones y que se dejó detallado en acta del 14 de septiembre de 2016 (P.T. ER – C 4/4)

Conclusión

Se implementaron medidas de control, que no se encuentran actualizadas en las políticas generales de la empresa, pero sí autorizadas en acta por parte de la gerencia general y son de conocimiento del personal de almacén, así como del personal técnico del área de proyectos. Sin embargo, no se cuenta con un inventario de riesgos de fraude a los que la empresa pueda estar expuesta y por consiguiente, no se cuentan con las medidas necesarias para, prevenir y gestionar tales riesgos.

PT	ER – C 3/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Evaluación de Riesgos
Proforma de devolución de materiales al almacén

DETALLE DE SOBRANTES DE MATERIALES
TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Código de proyecto: PR01890 Fecha de devolución: 18/08/2016
 No. orden de venta 3345 Nombre de quien devuelve: Raúl Osorio
 Código de cliente SI018 Nombre del cliente: Soluciones Integrales, S.A.

Cód. Material	Unidad de medida	Cantidad	Descripción
TA4561	Pies	20	Cable azul categoría 5E
TAI230	Unidad	50	Cinchos de platicos de 2"
PN9384	Unidad	5	Escalaría de metal de 10 mts.

Ing. Carlos Castillo
Nombre del Supervisor

27/08/2016
Fecha de recepción

Fuente: Documento proporcionado por el área de proyectos TASA.

PT	ER – C 4/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Evaluación de Riesgos

Procedimiento autorizado de extracción de materiales del almacén

Se tuvo acceso a copia del acta realizada y firmada por el gerente de área, el gerente general y jefe de recursos humanos, en donde se hizo constar las acciones a seguir. Dentro de las medidas preventivas que se establecieron con fecha 14 de septiembre de 2016, se encuentran el siguiente extracto:

- Ningún técnico está facultado para utilizar transporte de TASA, sin causa justificada y sin previa autorización de su jefe inmediato.
- No se autoriza el traslado de materiales en vehículos que no sean de la empresa.
- El material a utilizar en proyectos se suministrará según el avance de la ejecución, es prohibido que existan inventarios de materiales en las instalaciones del proyecto en donde no se tenga un área que cuente con las medidas de seguridad de resguardo.
- Todo material sobrante, debe ser devuelto en las siguientes 24 horas de la fecha de culminación de la utilización de materiales, según cronograma de actividades.
- El técnico responsable de la solicitud de materiales, tiene a su cargo el reporte de utilización y sobrante/faltante, el cual debe llevar el visto bueno de su jefe inmediato, para que sea aceptado el re ingreso en el almacén.

PT	ER – D 1/1		
Elaborado:	GM	Fecha:	08/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Evaluación de Riesgos
Cambios en el entorno que generan riesgos externos

Objetivo

Conocer y documentar las evaluaciones que se realizan al entorno de la empresa, para medir los riesgos externos a los que se pueda estar expuestos.

Trabajo realizado

Se solicita entrevista con el ingeniero Francisco Miranda quién funge como Gerente General, para obtener información sobre la existencia de planes para la evaluación del entorno externo de la empresa y determinar si existen cambios que puedan afectar directamente al área de proyectos.

Comentario

El ingeniero Miranda, indica que no se realizan evaluaciones del entorno externo de la empresa para determinar los riesgos a los que se está afecto, en todo caso los principales riesgos externos a los que la empresa se encuentra se deben a: la compra de equipos en un 90% en el extranjero, que conlleva a riesgo en tiempos de entrega por parte del proveedor o revisiones prolongadas por SAT en Guatemala, sin embargo, se han tomado las medidas necesarias al respecto. Sin embargo, no es un tema del que se tenga control o se documente.

Conclusión

Se carece de lineamientos que orienten análisis a factores externos que permitan determinar otros factores que afectan el crecimiento de la empresa y el sistema de control interno en la consecución de sus objetivos estratégicos según el POA.

PT	AC – A 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Actividades de control interno para la mitigación de riesgos

Objetivo

Determinar la ejecución de actividades que la gerencia realiza, para mitigar los riesgos a niveles tolerables por la empresa.

Trabajo realizado

Se realiza entrevista al ingeniero Manuel Castillo, gerente del área de proyectos, para recolectar información sobre el inventario o listado de actividades de control que se han implantado para mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta el área de proyectos.

1. ¿Cuenta con una planificación de actividades de control interno para los posibles riesgos, tanto internos como externos que puedan darse en el área?

SI ___

NO X

Comentario

Actualmente se realizan actividades de control para los riesgos detectados en el pasado, aunque no se encuentran formalmente por escrito, se han practicado y han contribuido a mitigar los riesgos tales como, sobrantes de materiales de los proyectos, la solicitud de compras de equipos con anticipación a la fecha de utilización.

PT	AC – A 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Actividades de control interno para la mitigación de riesgos

2. ¿Las actividades y funciones del área de proyectos, se encuentran alineadas a la prevención de la ocurrencia de riesgos?

SI X NO

Comentario

Se ha trabajado constantemente en la segregación de funciones del área de proyectos, de tal manera que permita filtros de control, seguridad y autorizaciones descentralizadas, para promover el involucramiento de todo el personal del área.

3. ¿Tiene identificadas las actividades de control que realiza actualmente en el área de proyectos?

SI X NO

Comentario

Aunque no se encuentran en documento formal y autorizado por la gerencia general de la empresa, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- a) Segregación de funciones ~~Ø~~
- b) Elaboración de bitácora para la solicitud de equipos especiales (P.T. AC – A 3/3).
- c) Control de devoluciones al almacén general de materiales sobrantes ~~Ø~~
- d) Evaluaciones de desempeño del personal del área

Ver conclusión en AC – A 3/3

PT	AC – A 3/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	13/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	16/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Bitácora de solicitud de compra

BITÁCORA DE SOLICITUD DE COMPRA DE EQUIPOS			
Código de Proyecto	TASA 03-44-189		
Cliente	Banco Centroamericano		
Fecha de inicio de proyecto	03/07/2017	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fecha de culminación de proyecto	01/09/2017		
Supervisor encargado	Misael Hernández		
Tipo de Equipo	Router de 48 puertos		
Especificaciones especiales	Ninguna		
Instalación del equipo	22/08/2017		
Se requiere anticipo	No		
Crédito para la compra	Si		
Actividad	Área responsable	Días estimados por actividad	Fecha
Solicitud de compra del equipo	Proyectos	0	28/07/2017
Generación de orden de compras	Compras	2	30/07/2017
Despacho del equipo	Proveedor	7	06/08/2017
Traslado del equipo	Embarcador	10	16/08/2017
Recepción del equipo en aduana	Agente aduanero	1	17/08/2017
Entrada del equipo al almacén	Logística	2	19/08/2017
Entrega del equipo	Proyectos	3	22/08/2017

Conclusión

El área de proyectos tiene identificadas las actividades de control a realizar para la mitigación de riesgos, sin embargo, dichas actividades no son de observancia obligatoria dado a que no se encuentran autorizadas por la gerencia general de la empresa. Las actividades que realizan se encuentran alineadas al objetivo estratégico descrito en el POA 2017 en cuanto a la mejorar de la eficiencia en la culminación de los proyectos.

PT	AC – B 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	09/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Actividades de Control
Usuarios y roles de acceso al sistema tecnológico

Objetivo

Determinar que se cuente con accesos y un adecuado control y uso del sistema tecnológico para la ejecución de las funciones, en el área de proyectos.

Trabajo realizado

Se solicita al licenciado Armando Lossi, gerente financiero y encargado de la gestión de usuarios para acceder al sistema tecnológico que utiliza la empresa, proporcionar listado de los usuarios y sus roles autorizados, en el área de proyectos.

Comentario

El licenciado Lossi, traslada listado requerido (P.T. AC –B 2/3). Comenta que cada usuario ya se encuentra definido por su posición dentro de la estructura organizativa, sin embargo, en caso de ser necesario tener acceso a un determinado módulo que el usuario no tiene autorizado por defecto, puede solicitarse la autorización a la gerencia general, para habilitar los permisos que correspondan o sean necesarios. Cada usuario es personal e intransferible. No se puede ingresar en dos equipos de forma simultánea con el mismo usuario, en el caso de los usuarios de visitante, pueden ingresar hasta un máximo de dos equipos de forma simultánea.

Ver conclusión en AC – C 2/3

PT	AC – B 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	09/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Descriptor de usuarios del sistema

DESCRIPCIÓN DE TIPOS DE USUARIO		
Tipo de usuario	Descripción	Responsable
Administrador	Puede crear, modificar y bloquear usuarios. Tiene acceso a todos los módulos del sistema. Opera y autoriza transacciones.	Gerente financiero
Súper usuario	Tiene acceso a todos los módulos del sistema. Opera y autoriza transacciones.	Resto de gerencias
Supervisor	Autoriza transacciones.	Jefes y supervisores
Operador	Opera transacciones	Asistentes y auxiliares
Visitante	Visualiza transacciones	Personal técnico

Conclusión

La empresa cuenta con un sistema tecnológico que permite una amplia gama de usuarios, operaciones y reportería. Los usuarios son autorizados por los distintos niveles jerárquicos como una manera de controlar el alcance que tiene cada usuario. El sistema con el que se cuenta actualmente es SAP Business One en su última versión, siendo la 9.2. Dicho sistema provee eficiencia en las operaciones como en la extracción de información.

PT	AC – B 3/3	
Elaborado:	GM	Fecha: 09/02/2018
Revisado:	RC	Fecha: 15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Categorías de usuarios

USUARIOS DEL ÁREA DE PROYECTOS				
Usuario	Tipo de usuario	Puesto al que se asigna	Módulos activos	Quien autoriza permisos de usuario
TASA01848	Súper usuario	Gerente de Proyectos	Ventas - Proyectos	Gerente General
TASA02486	Supervisor	Supervisor de Infraestructura	Órdenes de compras (solicitud de compras) - Ventas (órdenes de venta)	Gerente de Proyectos
TASA02874	Supervisor	Supervisor de Cableado Estructurado	Órdenes de compras (solicitud de compras) - Ventas (órdenes de venta)	Gerente de Proyectos
TASA02938	Supervisor	Jefe de automatización	Ventas (órdenes de servicios)	Gerente de Proyectos
TASA04198	Visitante	Técnicos de cableado estructurado	Órdenes de compras (solicitud de compras) - Ventas (órdenes de venta) - Inventarios (kardex de productos)	Supervisor de Cableado Estructurado
TASA04487	Visitante	Técnicos de infraestructura	Órdenes de compras (solicitud de compras) - Ventas (órdenes de venta) - Inventarios (kardex de productos)	Supervisor de Infraestructura

PT	AC – C 1/5		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Políticas y procedimientos del área de proyectos

Objetivo

Determinar la existencia de políticas y procedimientos aplicables al área de proyectos, que brinde soporte en la ejecución de sus funciones y actividades, así como que se encuentren alineados a la consecución de los objetivos de la empresa.

Trabajo realizado

Se requiere a la licenciada Beatriz Ocampo, jefe de recursos humanos, los manuales de políticas y procedimientos generales, así como documentos anexos que regulen los procesos autorizados y aplicables al área de proyectos.

Comentario

La licenciada Ocampo, traslada copia del "Manual de Políticas y Procedimientos y Manual de Ética y Conducta". Dicho documento se encuentra conformado por las políticas por evento y/o actividad, y en el caso de los procedimientos se presentan por unidad de negocio, del cual se extrajo de la página 26 a la 29, para realizar la presente evaluación (P.T. AC – C 2/5) No se cuenta con un programa de retroalimentación y seguimiento del cumplimiento de políticas, sin embargo, es costumbre de las áreas consultar el manual en caso de no tener un claro entendimiento en la forma de proceder en algún evento.

Ver conclusión en AC – C 5/5

PT	AC – C 2/5		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Procedimientos del área de proyectos

a. Cumplimiento de los procesos de contratación de personal.

Todo requerimiento de contratación de personal, debe ser solicitado por medio escrito con la firma de autorización de la gerencia general y gerencia del área solicitante, por lo menos un mes de anticipación al inicio de la relación laboral, la información que debe contener mínimamente el requerimiento es la siguiente:

1. Nombre de la vacante a ocupar
2. Perfil del candidato (estudios, experiencia y aptitudes específicas)
3. Rango salarial
4. Jornada laboral
5. Si el candidato debe o no someterse a evaluaciones específicas
6. Fecha de inicio de relación laboral

b. Calendario de capacitaciones al personal

Toda unidad de negocio de la organización debe considerar dentro de su plan estratégico y presupuesto, que el personal con el que cuente, sea capacitado en su especialización, por lo menos una vez al año. Quedará a discreción del gerente de área la asignación de las capacitaciones para el personal, considerando: funciones y atribuciones, antigüedad y la necesidad de reforzar conocimientos.

c. Cumplimiento de evaluación trimestral del desempeño del personal del área

Cada gerente de área es responsable de la evaluación trimestral al personal bajo su cargo, considerando que los aspectos a evaluar deben ser los siguientes:

1. Desempeño de las funciones y actividades propias del puesto (70% de ponderación)
2. Funciones administrativas y de automatización/mejora continua (20% de ponderación)
3. Relaciones humanas (10% de ponderación)

PT	AC – C 3/5		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Procedimientos del área de proyectos

d. Control y permiso de los usuarios asignados al sistema tecnológico de la empresa

Todo el personal de cada área, debe tener asignado un usuario al sistema utilizado (SAP B.1), con los accesos y permisos que competan a su área y funciones desarrolladas. El usuario es personal e intransferible, debe ser requerido por el gerente de área con el visto bueno de la gerencia general, el requerimiento se hace a la gerencia financiera quien es responsable del control, mantenimiento y accesos generados.

Se requiere el usuario con 48 horas de anticipación al primer día laboral de los colaboradores, puede ser por medio de correo electrónico, en donde se indica:

1. Nombre del colaborador responsable del usuario
2. Número de colaborador
3. Unidad de negocio a la que pertenece
4. Fecha de alta del usuario
5. Módulos que se requieren
6. Tipo de usuario

En caso que exista desvinculación laboral, el gerente de área debe dar aviso inmediato a la gerencia financiera y el usuario debe ser bloqueado de forma inmediata.

e. Control de los proyectos en ejecución

Todo proyecto que se ejecuta requiere de un estricto control que permita la medición de su avance, tanto físico, en tiempo y en presupuesto. Es responsabilidad del gerente de área, el diseño y seguimiento y control del mismo, los datos indispensables que se deben considerar, son los siguientes:

Fase de Inicio

- ✓ Fecha en que se formula
- ✓ Bitácora de seguimiento
- ✓ Fecha de autorización
- ✓ Fecha de inicio del proyecto

PT	AC – C 4/5		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Procedimientos del área de proyectos

Fase de Planeación

- ✓ Cronograma de la ejecución de proyectos
- ✓ Registro del proyecto en el sistema SAP

Fase de Ejecución

- ✓ Calendario de reuniones de seguimiento y avance
- ✓ Liquidación mensual, quincenal o semanal del los costos del proyecto

Cierre de proyecto

- ✓ Informe final previo a la entrega del proyecto (dirigido a la gerencia general)
- ✓ Responsable de la entrega del proyecto (con el cliente que requirió el servicio)
- ✓ Informe de puntos de mejora
- ✓ Informe de costos totales del proyecto (dirigido a la gerencia financiera)
- ✓ Solicitar cierre y liquidación del proyecto en SAP (autorización de la gerencia general)

f. Existencia y actualización de un inventario de riesgos a los que está expuesta el área

Toda unidad de negocio debe contar con un detalle e inventario de riesgos a los que se encuentre expuesta, en donde se detalle:

- ✓ El tipo de riesgo
- ✓ El impacto que puede tener
- ✓ Las actividades de control que se realizan
- ✓ Tipo de plan (preventivo o correctivo)

PT	AC – C 5/5		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Control

Procedimientos del área de proyectos

g. Existencia y funcionalidad de los canales de comunicación interna del área.

Toda área debe conocer y tener acceso a los distintos canales de comunicación con los que cuenta la empresa, según la naturaleza de su puesto de trabajo.

En el caso del personal administrativo, deben contar con un correo electrónico y usuario corporativo de skype empresarial.

En el caso del personal técnico, que por la naturaleza de su puesto, no cuentan con un lugar de trabajo permanentemente asignado, la empresa deberá proveer medios tales como servicio de celular corporativo e instalación del correo electrónico en el mismo.

Conclusión

Dentro del manual de políticas y procedimientos con el que cuenta TASA, existen procedimientos por unidades de negocio, sin embargo, estos no han sido actualizados desde julio 2015, por lo que, los riesgos identificados por el área de proyectos durante el año 2017, no se encuentran contenidos en el presente manual, lo que provoca que no existen medidas correctivas y preventivas, para sucesos que se dieron en el pasado y que tienen un nivel de incidencia alto, y que a su vez provocan riesgo de no cumplir con los objetivos de la empresa.

PT	IC – A 1/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Información y Comunicación

Calidad y relevancia de la información

Objetivo

Determinar que las fuentes de generación de información sean las autorizadas por la gerencia general de la empresa, y que sus atributos fundamentales sean: de calidad, eficiencia y ser oportuna.

Trabajo realizado

Se realizó entrevista al ingeniero Manuel Castillo, gerente de proyectos, con relación al proceso de generación de información y el aporte de la misma, en la toma de decisiones del área y a nivel empresarial.

1. ¿Se ha definido algún proceso que permita la generación de información en el área de proyectos?

SI ___ NO X

Comentario

En lo que se refiere a presupuesto, avance y estatus de los diferentes proyectos se cuenta con la herramienta de –SAP- que permite por medio de su módulo de “gestión de proyectos” generar información actualizadas y a la medida de cada proyecto, se ha establecido en el área que toda ejecución que se realice debe ser ingresada al sistema en un lapso no mayor de 48 horas, siendo los responsables de ésta actividad los supervisores de área. Todo el personal del área tiene acceso a generar los reportes necesarios que le sean solicitados.

PT	IC – A 2/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Información y Comunicación

Calidad y relevancia de la información

2. ¿Se encuentran enlistados los reportes que se presentan en las reuniones planificadas por la gerencia de la empresa?

SI NO

Comentario

No se tiene un detalle específico de reportes a presentar en las reuniones a las que se convoca al área de proyectos, sin embargo, dentro de los reportes recurrentes que se presentan se encuentran: avance de presupuesto de los proyectos y cronograma de actividades de los proyectos. (P.T. IC – A 3/3)

3. ¿Existen fechas programadas en las que el área de proyectos debe presentar información a la gerencia de la empresa?

SI NO

Comentario

Los reportes son generados a solicitud de los diferentes usuarios internos, como por ejemplo: en convocatoria al área de proyectos a reunión, trasladan una agenda de temas a tratar y con base en ésta se generan los reportes necesarios, según las fechas de información que serán analizadas.

PT	IC – A 3/3		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Información y Comunicación

Calidad y relevancia de la información

Conclusión

La información que genera el área de proyectos es extraída directamente del sistema que se utiliza, el sistema es actualizado frecuentemente, por lo que cumple con el atributo de ser confiable, sin embargo, no se cuenta con la política de rendición de cuentas, lo que provoca que la información no se genera en forma oportuna, y que contribuya a distintos análisis o toma de decisiones importantes, debido a que se genera a requerimiento de los usuarios autorizados.

PT	IC – B 1/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Información y Comunicación
Medios de comunicación interna

Objetivo

Determinar los métodos de comunicación interna existentes y la efectividad de los mismos, que apoyen la consecución de los objetivos planteados por la gerencia general.

Trabajo realizado

Se realiza entrevista con el ingeniero Santiago González, supervisor del área de infraestructura y con Diego Juárez quien funge como técnico de cableado estructurado. Para determinar si conocen la existencias de modelos de comunicación interna, los canales que se utilizan y el accesos que se tiene de los mismos.

1. ¿Conoce los distintos modelos de comunicación interna que provee la empresa?

Si X NO

Comentario

Según el ingeniero González, el modelo de comunicación interna promovido por la gerencia de la empresa, involucra a todas las áreas y permite el acceso a los mismos de una manera segura, clara y objetiva. Así mismo permite que el flujo de información sea constante. (P.T. IC – B 3/4).

PT	IC – B 2/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Información y Comunicación
Medios de comunicación interna

2. ¿Conoce los canales de comunicación con los que cuenta la empresa?

Si X NO

Comentario

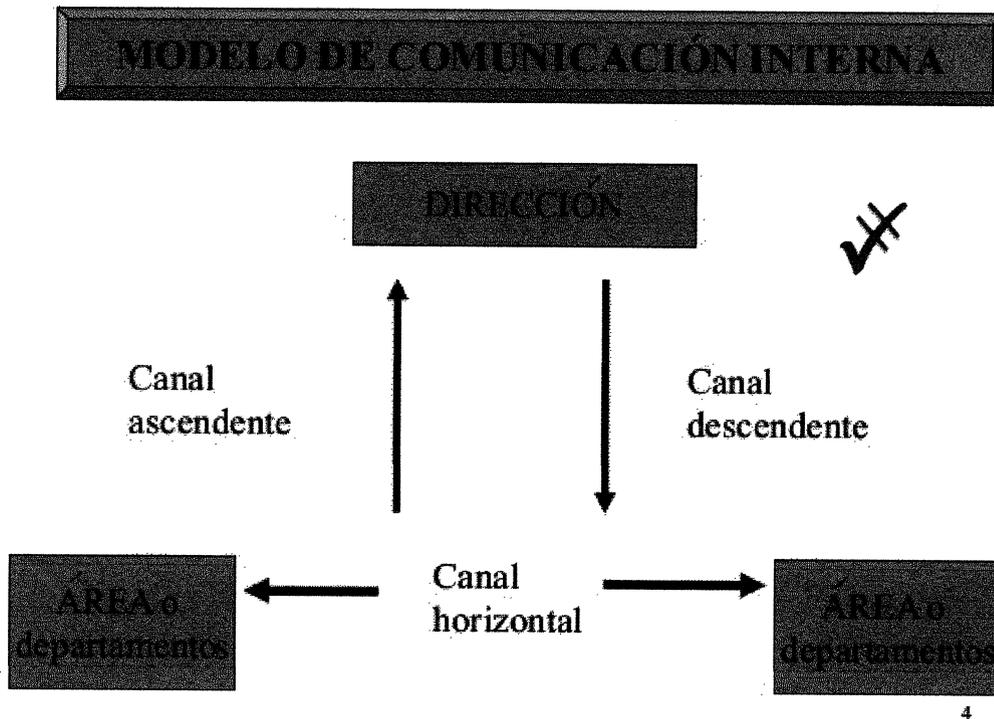
Según indica el señor Juárez, conoce 3 canales de comunicación, siendo: el tecnológico, que es básicamente por medio de correos electrónicos, el sitio web y el buzón de sugerencia, sin embargo, en el caso del personal técnico este canal de comunicación es deficiente, ya que no cuentan con los medios para tener acceso en el caso que se encuentren en trabajo de campo. Así mismo la comunicación oral, que se da en las reuniones planificadas en donde se tiene la oportunidad de compartir sugerencias, retroalimentación o presentar información. Finalmente el canal escrito, que se da principalmente por medio de publicaciones institucionales o memorándum, pueden ser de forma colectiva o individual.

Conclusión

La empresa provee los medios necesarios para una comunicación efectiva y objetiva e invierte recursos considerables para mantenerlos actualizados, así mismo dado a que promueve una cultura de confianza y seguridad, el personal confía en dichos canales. Sin embargo, aunque se promueve el acceso libre para todos los niveles de la organización, en la práctica no se han implementado los medios para que el personal técnico pueda hacer uso del canal tecnológico, lo que provoca limitaciones en trasladar información oportuna por parte de éste nivel.

PT	IC – B 3/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

Figura No. 9
TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Información y Comunicación
Flujo de la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Recursos Humanos.

PT	IC – B 4/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

Figura No. 10
TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Información y Comunicación
Modelo de comunicación interna

La administración detalla el modelo de comunicación que promueve.



CANAL ASCENDENTE	CANAL DESCENDENTE	CANAL HORIZONTAL
<p>1) Objetivo: proporcionar a la gerencia general de la empresa, retroalimentación sobre problemas existentes.</p> <p>2) Conocer problemas y/o quejas de todos los niveles de la empresa.</p> <p>3) Aliviar tensiones al permitir compartir información relevante y estimular el compromiso de todos los que conforman la estructura de la organización.</p>	<p>Es considerada la forma tradicional de comunicar información ya que su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. Surge de los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la organización</p>	<p>Su objetivo es facilitar la coordinación de tareas con las distintas áreas de la empresa, permitiendo establecer relaciones interpersonales efectivas y proporcionar un medio para compartir información relevante entre compañeros que se encuentren en un mismo nivel jerárquico.</p>

Fuente: Elaboración propia, con información proporcionada por Recursos Humanos.

PT	IC – C 1/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Información y Comunicación
Medios de comunicación externa

Objetivo

Determinar con que grupos externos se intercambia información y comunicación, así como la identificación de los canales utilizados.

Trabajo realizado

Se solicita información al ingeniero Manuel Castillo, sobre los medios de comunicación que utilizan en el área de proyectos para el intercambio de información con grupos externos, así mismo que se enlisten dichos grupos y los responsables de proveer y recibir información en el área.

Comentario

El principal grupo externo con quien se intercambia información del área de proyectos son los clientes, a quienes se les brinda un producto o servicio, en cuanto al responsable de suministrar y recibir información y quién funge como interlocutor es, el supervisor de área, es la única persona autorizada por la empresa para suministrar o captar información. El personal técnico conoce este procedimiento por lo que, cuando es consultado directamente por el cliente, en relación a avances, materiales, consultas o requerimientos específicos debe remitir la información a su jefe inmediato. Los clientes tienen a su disposición varios canales de comunicación, siendo correo electrónico del consultor que le atiende, buzón de sugerencias o por medio telefónico. ~~Ø~~

PT	IC – C 2/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Información y Comunicación

Medios de comunicación externa

Conclusión

La empresa cuenta con los medios necesarios para recibir, atender y gestionar la información requerida o suministrada por los grupos externos con quien tiene contacto, siendo principalmente los clientes. La cultura de la empresa es brindar un servicio personalizado al cliente, por lo que toda información debe ser atendida con prontitud y gestionar la solución necesaria. Es costumbre del gerente de proyectos visitar por lo menos una vez al mes a los clientes de los proyectos en ejecución, para dar retroalimentación del avance del mismo y ser retroalimentado en caso de que el cliente lo desee.

PT	AS – A 1/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Supervisión

Acciones de seguimiento y control en la ejecución de proyectos

Objetivo

Determinar la existencia y efectividad de todas aquellas actividades implantadas y llevadas a cabo, por el área de proyectos en la ejecución de los proyectos.

Trabajo realizado

Se solicita al gerente de área, todas las acciones y actividades realizadas para asegurar una correcta ejecución de las actividades del área de proyectos.

Comentario

Se realizó en junio del año 2017 un proceso a nivel de área, en conjunto con los supervisores, a pesar que no es una política autorizada, si cuenta con el visto bueno de la gerencia general, para su aplicación dentro del área. Éste permite que se lleve una secuencia y control sobre el desarrollo de las actividades que se realizan en los proyectos, de tal forma que, la información que se genera sea actualizada y ordenada. (P.T. AS – A 2/4 al AS – A 3/4).

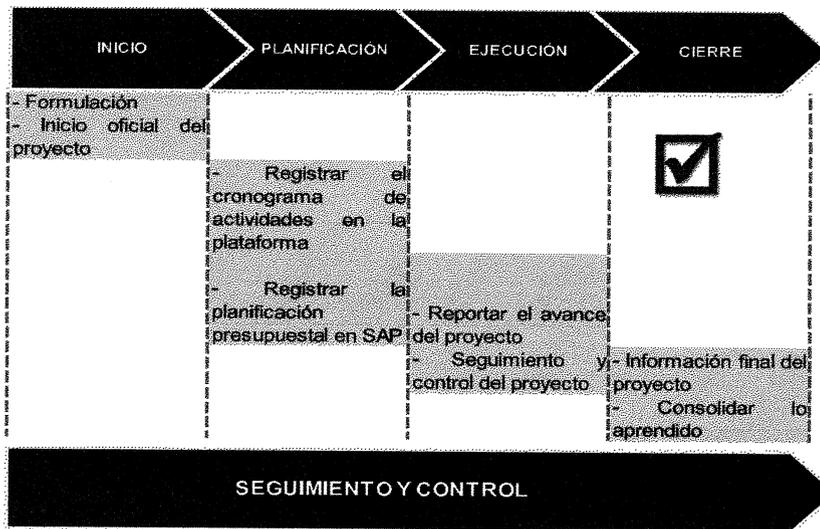
Ver conclusión en AS – A 4/4

PT	AS – A 2/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Supervisión

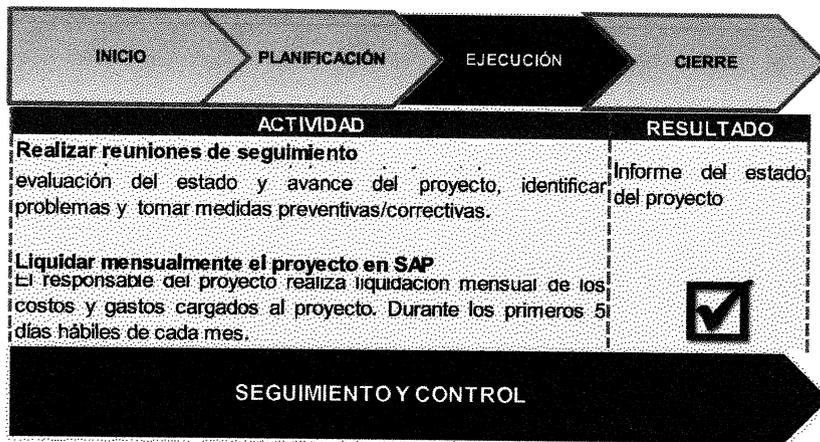
Control de la ejecución de proyectos



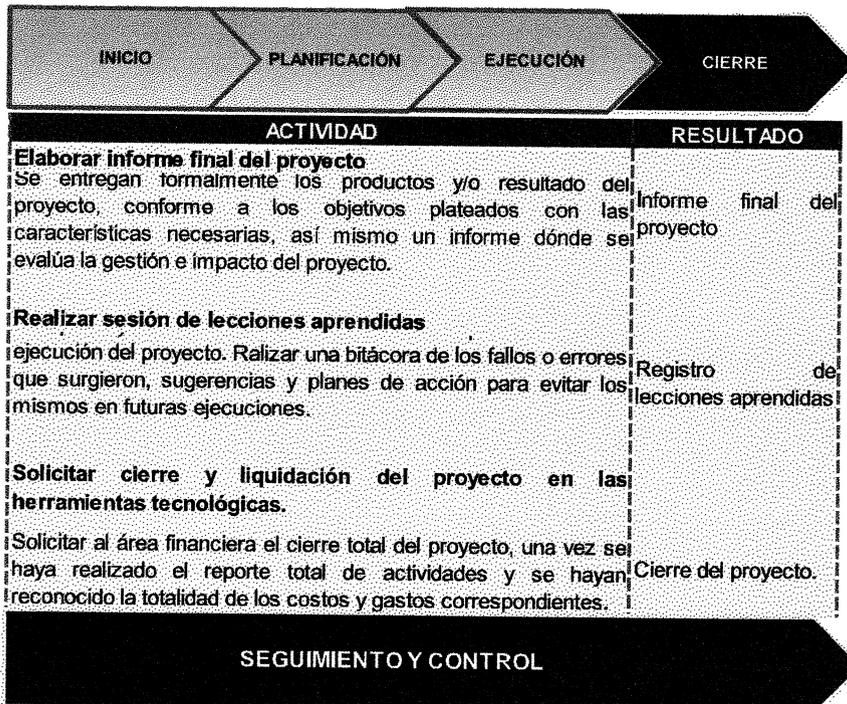
INICIO	PLANIFICACIÓN	EJECUCIÓN	CIERRE
ACTIVIDAD		RESULTADO	
Elaborar / Detallar el cronograma del proyecto Consiste en registrar en la plataforma de proyectos, cuáles son las actividades principales del proyecto, su duración, fechas estimadas de realización y responsable para cada una.		Cronograma registrado en la plataforma de proyectos.	
Cargar la carpeta de ejecución de proyectos en SAP y solicitar la asignación presupuestal El supervisor encargado de SAP, descarga la información en la carpeta de ejecución en el módulo PS-SAP y solicita la asignación presupuestal al gerente financiero.		Formato autorizado por gerencia.	
Elaborar el plan de comunicación Plan en el que indica la forma en que se mantendrán informados los involucrados en el proyecto		Documento plan de comunicaciones	
SEGUIMIENTO Y CONTROL			

PT	AS – A 3/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.
Evaluación de Control Interno en el área de proyectos
Actividades de Supervisión
Control de la ejecución de proyectos



"En ésta etapa es dónde se ejecutan las tareas propias del proyecto; de acuerdo al convenio, contrato o acuerdo y a los procedimientos establecidos por TASA"



PT	AS – A 4/4		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Supervisión

Control de la ejecución de proyectos

Conclusión

El proceso implementado en julio del año 2017 ha sido efectivo para el seguimiento y ejecución de los proyectos, y ha permitido el cumplimiento de tiempos dado a que fue elaborado por fases y éstas pueden ser medidas de forma individual y no generalizadas.

PT	AS – B 1/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Supervisión

Comunicación de las deficiencias de control interno detectadas

Objetivo

Promover la comunicación oportuna de las deficiencias de control interno, detectadas en las actividades que ejecute el área de proyectos.

Trabajo realizado

Se solicita al gerente de área entrevista, para conocer los mecanismos de comunicación que utiliza para detectar y dar a conocer las deficiencias de control del área de proyectos.

1. ¿Realizan evaluación de control interno a las actividades que se realizan en el área de proyectos?

SI ___ NO X

Comentario

No se ha realizado, solicitado o autorizado un programa de evaluación al control interno de las actividades que se realizan en el área de proyectos, para detectar deficiencias y dar a conocer los resultados de la misma, sin embargo, cuando se detectan errores o actividades que provocan un riesgo en la correcta ejecución de las actividades, se evalúan los distintos planes de acción a considerar.

PT	AS – B 2/2		
Elaborado:	GM	Fecha:	12/02/2018
Revisado:	RC	Fecha:	15/02/2018

TELECOMUNICACIONES Y AUTOMATIZACIONES, S.A.

Evaluación de Control Interno en el área de proyectos

Actividades de Supervisión

Comunicación de las deficiencias de control interno detectadas

2. ¿Considera que se comunican de forma oportuna las deficiencias detectadas en la ejecución de las actividades del área de proyectos?

SI ___

NO X

Comentario

Dado a que no se realiza un plan de evaluación de deficiencias, las medidas de acción son correctivas y nunca preventivas. Se comunica a la gerencia general y supervisores de área, las medidas o acciones correctivas realizadas.

Conclusión

La empresa no cuenta con una adecuada gestión de evaluación y comunicación de las deficiencias de control interno dentro del área de proyecto.

4.4. Informe de Evaluación

Guatemala., 21 de febrero de 2018

Consejo de Administración

Estimado ingeniero Cardona reciba un cordial saludo de parte del área de auditoría interna, aprovecho para hacer entrega del informe de auditoría, en cumplimiento de nuestras actividades establecidas en el plan de trabajo anual del año en curso, a requerimiento de su persona.

Se realizó evaluación al control interno en los procesos del área de proyectos, tomando como referencia el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2017. Dicho trabajo fue realizado para determinar la eficiencia y eficacia del sistema de control interno con el que cuenta la empresa, utilizando como modelo de evaluación COSO 2013 (Marco Integrado de Control Interno).

Se determinó que el sistema de control interno en su conjunto, en el área de proyectos es deficiente y que su adecuado funcionamiento repercute en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Dentro de las principales deficiencias que necesitan ser corregidas se mencionan:

- Elaboración y publicación de políticas y procedimientos
- Identificación y evaluación de riesgos
- Comunicación oportuna y efectiva

Adjunto se encuentra el informe de hallazgos y recomendaciones específicas.

Atenuantemente,



Lic. Reginaldo Castillo
Gerente de Auditoría Interna.

Informe de Evaluación del Control Interno En el Área de Proyectos

Hallazgo 1

Carencia de perfiles de puesto

No se tienen perfiles de puestos para la selección y contratación de personal, se determinó que las contrataciones no se realizan según el manual de procedimientos.

Criterio

Según el componente de entorno de control y principio cuatro, la administración demuestra compromiso con la competencia de sus profesionales.

Causa

Se informó que se tiene como práctica que cuándo se realizan contrataciones se envían correos electrónicos como evidencia de los que se requiere o se informa.

Efecto

La carencia de perfiles de puestos y procedimientos para la contratación de personal, provoca que la empresa incorpore recurso humano que no posea la expertis o conocimiento para desarrollar las funciones que le sean asignadas del área.

Recomendación

Realizar los perfiles de puesto del área de proyectos, así como generar un control que valide el cumplimiento de los procedimientos establecidos y autorizados por la administración en el proceso de selección y contratación de personal.

Informe de Evaluación del Control Interno

En el Área de Proyectos

Hallazgo 2

Identificación de riesgos

Se carece de una evaluación que permita identificar los riesgos a los que se encuentra propensa el área, así mismo no se cuenta con un inventario de eventos pasados que han provocado incumplimiento de las actividades del área y los motivos que los originaron.

Criterio

Según el componente de evaluación de riesgos en el principio siete indica: la organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.

Causa

No se tiene una cultura de riesgos, para determinar qué actividades se encuentran vulnerables a los mismos y la forma de mitigarlos, administrarlos y evaluarlos.

Efecto

El no contar con los planes de acción oportunos, ante eventos que permitan el correcto cumplimiento de las actividades del área, provocan el retraso en la culminación de los proyectos, lo que genera que los costos se incrementen.

Recomendación

Identificar los riesgos, determinar la frecuencia y evaluar el efecto que estos causan al materializarse. Gestionar un inventario de riesgos, que incluya: el evento sucedido o que pueda suceder, la o las causas que lo generan, las medidas correctivas a realizar, así como las acciones que permitan mitigar los mismos.

Informe de Evaluación del Control Interno En el Área de Proyectos

Hallazgo 3

Actualización y cumplimiento de políticas

Las políticas que actualmente se encuentran autorizadas, carecen de una actualización y verificación del cumplimiento correcto y oportuno.

Criterio

Según el componente de actividades de control en el principio doce, establece que: la organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Causa

Dado a que no se evalúa el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos autorizados, se desconoce la necesidad de realizar actualizaciones acorde a las mejores prácticas que apoyen la consecución de objetivos del área de proyectos.

Efecto

Procedimientos deficientes e incorrectos.

Recomendación

Realizar revisión de las políticas y procedimientos existentes y determinar cuáles ameritan actualización, así mismo implementar evaluaciones periódicas del cumplimiento de las mismas.

Informe de Evaluación del Control Interno En el Área de Proyectos

Hallazgo 4

Carencia de canales de comunicación interna

El personal técnico que se encuentra asignado en trabajo de campo, no tiene canales de comunicación, que se adecúen en el desempeño de sus funciones.

Criterio

El componente de información y comunicación en el principio trece indica que: la organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de control interno.

Causa

Por la naturaleza del trabajo del personal técnico así como no tener con un área asignada en las empresas en que se prestan servicios, no cuentan con el equipo necesario y/o herramientas que le faciliten el traslado de información y comunicación.

Efecto

Traslado de información relevante de forma inoportuna o incorrecta, provocando atrasos en la culminación de los proyectos.

Recomendación

La comunicación debe ser constante y abierta dentro de todas las unidades de negocios y en todos los niveles de la empresa, para una toma correcta y oportuna de decisiones. Proveer el medio necesario principalmente al personal técnico, para que la comunicación sea inmediata y eficiente.

Informe de Evaluación del Control Interno En el Área de Proyectos

Hallazgo 5

Deficiencia en las evaluaciones del personal

Se determinó que las evaluaciones al personal se realizan de forma anual, cuando la política indica que debe ser trimestral. Así mismo que los aspectos evaluados carecen de fundamento y se desconoce los criterios de ponderación para dichas evaluaciones.

Criterio

En el componente de actividades de supervisión en el principio diez y seis indica que: la organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes estén presentes y funcionando

Causa

Dado a que no existe establecidos procesos de supervisión para determinar que las políticas se cumplan, no se da el seguimiento oportuno y/o correctivo de aquellos procesos que ameriten ser reforzados. La poca objetividad de la evaluación de desempeño, limita que la evaluación se enfoque en el logro de resultados y cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Efecto

Desconocimiento de la eficiencia y eficacia en la ejecución de las funciones que tiene asignado el personal del área de proyectos.

Recomendación

Realizar nuevos medidores de desempeño, apegados a la política establecida y que estas sean acordes al perfil del puesto, realizar calendario de las evaluaciones periódicas y recurrentes.

CONCLUSIONES

1. Es necesario que toda empresa tenga objetivos claros, así como políticas y procedimientos que se alineen a la consecución de los mismos. Estos pueden ser establecidos de corto, mediano o largo plazo, considerando acciones que permitan su medición y correcto cumplimiento.
2. Se comprobó que la empresa TASA, S.A., carece de un sistema de control interno eficiente y eficaz, que le permita gestionar los procesos de forma correcta y que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. Si los riesgos no son identificados no se tiene control sobre los mismos, por lo que es imprescindible contar con un inventario de riesgos para crear planes de acción que permitan mitigarlos y controlarlos.
3. La comunicación efectiva es vital de parte de la gerencia de TASA, S.A. para el logro de la ejecución correcta y en tiempo de los proyectos, en general para el correcto funcionamiento y sinergia en las distintas unidades de negocio de la empresa.
4. Existe poco involucramiento de la dirección de la empresa en la evaluación del cumplimiento de las políticas y procedimientos autorizados, a su vez se desconoce si existe la necesidad de realizar una actualización de los mismos y que se contribuya a establecer mejores controles.

RECOMENDACIONES

1. La dirección de la empresa debe definir los objetivos generales y por unidades de negocio, crear estrategias para cumplimiento de dichos objetivos, e implementar todas aquellas acciones que impulsen el logro y cumplimiento correcto de tales objetivos. Divulgar los mismos a toda la organización con el objeto de crear un clima organizacional basado en resultados.
2. Implementar un modelo para la evaluación del control interno, como una herramienta obligatoria para poseer una visión general de los riesgos y elaborar los planes para su correcta gestión y administración. El sistema de control interno debe ser un proceso integrador y que abarque todas las unidades de negocio, con el objeto de prevenir riesgos o minimizarlos a un nivel tolerable por la empresa. Como herramientas de evaluación se pueden utilizar matrices y pruebas de cumplimiento, que permitan una fácil interpretación para la toma de decisiones.
3. La administración debe gestionar que se cumpla la política de adecuar los canales existentes de comunicación para que sean de acceso y conocimiento en todos los niveles de la organización.
4. Es necesario un mayor involucramiento del Consejo de Administración en la supervisión de las actividades por medio de un responsable independiente a la gerencia general, que tenga un enfoque principal en la supervisión del control interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala, 1985 y sus Reformas.
2. Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de proyectos. 6ª ed. México: McGrall Hill 2010. 333 pp.
3. Briceño Márquez, José E. Principios de las comunicaciones. 3ª edición: Taller de publicaciones de la Facultad de Ingeniería. Venezuela 2012. 624 páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria.
6. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA- y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 73-2008 Ley del Impuesto de Solidaridad –ISO.
8. Congreso de la República de Guatemala, Decreto 1441 Código de Trabajo y sus Reformas.
9. COSO. (2013) Control Interno – Marco Integrado. Marco Integrado y Apéndices. 211 pp.
10. COSO. (2013) Control Interno – Marco Integrado. Resumen Ejecutivo. 10 pp.

11. Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno. 2015. 23 pp.
12. International Federation of Accountants. –IFAC- Normas Internacionales de Auditoría, edición 2015.
13. Norma Internacional de Auditoría 315. Identificación y Valoración de los Riesgos de Incorrección Material Mediante el Conocimiento de la Entidad y su Entorno. 26 pp.
14. The Institute of International Auditors. 2017. Marco Integrado para la Práctica Profesional de Auditoría Interna. 257 pp.

WEB-GRAFÍA

15. Herrera, Walter. (2017-04-13). Normas Electronic Industries Association, EIA / Telecommunications Industry Association, TIA , Recuperado de <http://ilwatne.blogspot.com/>
16. Gestipolis.com 2007. Auditoría interna. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/2007/05/02/la-auditoria-interna/>
17. Gutiérrez, Manuel A. 2015. El auditor interno como consultor en la organización. Recuperado de <https://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2015/07/06/el-auditor-interno-como-consultor-en-la-organizacion-3/>
18. Nahum, Frennt. 2012. Independencia y objetividad de la auditoría interna. Recuperado de <https://auditool.org/blog/auditoria-interna/1310-independencia-a-objetividad-auditoria-interna>