

00666



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Examen General de Conocimientos

C a s o P r á c t i c o

Título del caso práctico:

“Guía para la Realización de una Auditoría de Control Interno en una Dependencia Gubernamental”

Que para obtener el grado de:

Maestro en Auditoría.

Presenta: Homero Diego Valentino Rodríguez.

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez.

México, D.F.

Octubre 2004.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Con amor a mí esposa Ana Karina Cangas López, a mis hijas Fernanda y Regina, por su apoyo, paciencia y amor.

A mis padres Maria y Samuel, por haberme inculcado el deseo de trabajo y superación.

A mis amigos Tere y Gabriel.

Homero Diego Valentino Rodríguez.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I QUÉ ES EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- | | |
|---|-----|
| 1.-Concepto. | 1 |
| 2.-Objetivos del Control Interno. | 2/3 |
| 3.-Principios éticos y morales del Control Interno. | 3/4 |
| 4.-Por que y para qué se controla. | 4/5 |

CAPITULO II DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.

- | | |
|--|-------|
| 1.-Diseño del Control Interno. | 6 |
| 2.-El control y el proceso administrativo. | 6/9 |
| 3.-Parámetros generales en la redacción de manuales. | 10/12 |
| 4.-Tipos de control. | 12/15 |
| 5.-Evaluación del personal. | 15/16 |

CAPITULO III LOS NUEVOS CONCEPTOS DEL CONTROL INTERNO (MODELOS CADBURY Y COSO).

- | | |
|--------------------------------------|-------|
| 1.- Cadbury. | 17 |
| 2.- Coso. | 17/18 |
| 3.- Componentes del control interno. | 18/43 |

CAPITULO IV EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

- | | |
|---|-------|
| 1.-Objetivos de la evaluación del control interno. | 44 |
| 2.-Diagnostico del control interno. | 44/46 |
| 3.-Evaluación del control interno por el método de cuestionarios. | 46 |
| 4.-Metodología para el uso de cuestionarios en la evaluación del control interno. | 47 |
| 5.-Importancia de la evaluación del control interno para el auditor. | 47/48 |

CAPITULO V PAPELES DE TRABAJO.

- | | |
|--|-------|
| 1.-Diseño y manejo de los papeles de trabajo. | 49 |
| 2.-Característica de los papeles de trabajo. | 50 |
| 3.-Reglas para la preparación, conservación, archivo y custodia de los papeles de trabajo. | 50/51 |
| 4.- Archivo de papeles de trabajo. | 51 |

| | | |
|---------------|--|-------|
| CAPITULO VI | EL INFORME DE AUDITORÍA. | |
| | 1.-Contenido del informe de auditoría. | 52 |
| | 2.-Características del informe de control interno. | 52/53 |
| | 3.- Informe final. | 53/54 |
| CAPITULO VII | CASO PRACTICO AUDITORIA DE CONTROL INTERNO A LA DIRECCIÓN DE OBRAS Y MANTENIMIENTO DE UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL. | |
| | 1.-Planeación. | 55 |
| | 2.-Objetivos de la revisión de control interno. | 55/56 |
| | 3.-Alcance. | 56 |
| | 4.-Requerimiento de información al área. | 56 |
| | 5.-Ejecución de la auditoria. | 57 |
| | 6.-Resultado. | 57/69 |
| CAPITULO VIII | CONCLUSIÓN. | 70/72 |
| BIBLIOGRAFÍA. | | 73/74 |

INTRODUCCIÓN:

El Control Interno es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: Estructura organizacional, Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

La mayoría de los fraudes ocurren debido a la escasez de controles internos, la confabulación entre empleados y terceros y la desatención de los controles internos por parte de la administración de las organizaciones.

La evolución de la importancia, necesidad y conveniencia del control y de la auditoría interna se manifestó inicialmente en las actividades del sector privado, donde se reconoció que estos eran fundamentales e indispensables en virtud del crecimiento de las empresas, del volumen de sus operaciones y del aumento en sus niveles de riesgo.

En el caso de la Administración Pública Federal el fortalecimiento del control interno institucional es una iniciativa que se plantea la necesidad de armonizar y fortalecer la función de control en el sector público, a raíz de esta inquietud se crea en 1982, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (Secogef), posteriormente en el año de 1994, en virtud de las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se modificaron el nombre y las atribuciones de la Secogef. A partir de ese momento la secretaria toma su nombre como Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam) y por lo tanto a principios del 2001, cambia a Secretaría de la Función Pública y se menciona en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006.

En el capítulo 7. Área de Orden y Respeto, en su objetivo rectores 7.3.6 Combate a la corrupción, transparencia y desarrollo administrativo, del diagnóstico se señaló:

- La corrupción es uno de los grandes problemas del mundo.
- En el ámbito nacional es una de las preocupaciones centrales de la ciudadanía y de los servidores públicos.
- La existencia de un marco normativo excesivamente regulatorio.
- Una percepción negativa y adversa del quehacer gubernamental por parte de la ciudadanía.
- Los mecanismos e instancias de control existentes no habían sido orientados a detectar específicamente prácticas de corrupción, sino a verificar el cumplimiento estricto de la normatividad.
- Carencia de mecanismos que permitan controlar y mejorar los procesos, sistemas de trabajo y organizacionales para transparentar y hacer eficiente la prestación de los servicios públicos y se ha puesto un gran énfasis en la vigilancia formal y el enfoque correctivo.

Para el cumplimiento cabal de dicho objetivo se han definido diversas estrategias:

- Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad e impulsar la mejora de la calidad en la gestión pública, estableciéndose entre otros, impulsar una mejora regulatoria interna en la administración pública federal que facilite la actividad gubernamental y garantice la aplicación de controles indispensables. Así también establecer programas de mejora continua en los procesos, organizaciones y desempeño de las instituciones y de los servicios públicos.
- Controlar y detectar prácticas de corrupción, por lo que se señala la necesidad de transformar a los órganos internos de control de las dependencias y entidades con un enfoque preventivo y de mejora que centre la atención en el análisis y fortalecimiento de los controles internos.

- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad.
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad.
- Administrar con pertinencia y calidad el patrimonio Inmobiliario.

El programa de fortalecimiento del control interno, en la Administración Pública Federal es impulsado por la Secretaría de la Función Pública antes Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, a través del Programa Sectorial denominado Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, y por conducto de los Órganos Internos de Control, como el medio que privilegia la prevención y mejora, a través de revisiones de control orientadas al fortalecimiento de los controles internos naturalmente implícitos en los procesos, sistemas y procedimientos, la evaluación de las estructuras o sistemas de control interno mediante los cuales se ejecutan y conducen los programas gubernamentales, la evaluación de riesgos, la adopción de mejores prácticas, la promoción de un ambiente ético y una adecuada cultura de control de riesgo, entre otras. Estas revisiones promueven, de acuerdo al nuevo enfoque de los órganos internos de control, la disminución de la problemática recurrente, anticipan la ocurrencia de eventos que pueden afectar el cumplimiento de metas objetivos y estimulan al autocontrol y la autoevaluación.

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento tanto de la auditoría de control interno en las diferentes organizaciones debe ser responsabilidad del máximo directivo. Cada organización es responsable de establecer sus propias medidas que le ayuden al logro de las operaciones eficientes, eficaces y económicas.

CAPITULO I

1.- Qué es el Control Interno.

1.1 Concepto.

Control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, para asegurar los activos y que estén debidamente protegidos, que los registros contables son verdaderos y que la actividad de la compañía se desarrolla eficazmente de acuerdo a políticas trazadas, en opinión de Gustavo Cepeda Alonso.⁽¹⁾

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una institución para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración, en opinión de Juan Ramón Santillana González.⁽²⁾

En mi opinión, es el proceso efectuado por la alta Dirección y todas las personas que integran una Institución, con el objeto de proporcionar un grado de seguridad sobre el logro de los objetivos de la organización, por lo que todos los miembros son responsables del control interno.

El control interno incluye controles que se pueden considerar como contables, administrativos y operativos. Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la empresa.

Gustavo Cepeda, Auditoría y control interno, Editorial Mc Graw Hill, 1
Juan Ramón Santillán González, Establecimiento de sistemas de control interno, imprenta Thomson Learning, 2.

Además de que comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y practicas utilizadas para administrar las operaciones en una organización y asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas. Incluye también las actividades de planeacion, organización, dirección y control de las operaciones de la organización

1.2 .Objetivos del Control interno.

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del control interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos: (3)

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos que puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la administración de la organización.
- Asegurar la oportunidad, objetividad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que la respaldan.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que con esto se llegue al objetivo fijado.
- Garantizar que el control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, los cuales hacen parte de la auditoria interna.

- Velar porque la organización disponga de instrumentos mecanismos de planeación y de desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

1.3. Principios Éticos y Morales del Control Interno.

El control interno implica que este se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración. (4)

El principio de igualdad consiste en que el control interno debe vigilar que las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios.

Moralidad, todas las operaciones se deben realizar no solo acatando la normas aplicables de la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

La eficiencia vigila en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso racional de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la mas adecuada en función del objetivo de la organización.

La celeridad es la respuesta oportuna, por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, tanto en oportunidades como acceso a la información.

Ibidem, 4

El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

Un control interno eficiente, presupone necesariamente la existencia de objetivos y metas en la organización. Si estos no están definidos adecuadamente la organización carecerá de rumbo y, por tanto, de un marco de referencia contra el cual pueda medir los resultados obtenidos.

1.4. ¿ Porqué y para qué se controla?

El deterioro del patrimonio publico o privado no proviene solo de la ilegalidad de la inversión; también se deriva de su inconveniencia. Así, la falta de planeacion o programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales.⁽⁵⁾

Los conceptos anteriores modifican el enfoque del control: este no se debe limitar a vigilar la legalidad y la exactitud de las operaciones sino que debe buscar un fin mas amplio y adecuado a los cambios administrativos, presupuéstales, operativos. En tal sentido, también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención del resultado previsto, es decir, la bondad de la gestión.

Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permitiera ejercerlos sin necesidad de preocuparse por la calidad de gestión. Partían de la base de que para ello existían los organismos de control, sin cuya refrendación previa no se daba paso alguno, lo cual explica buena parte de las prácticas que pervirtieron la gestión, entorpecieron las relaciones con los ciudadanos y a menudo la convirtieron en burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero no controlaban, lo cual constituía un enfoque incompleto de la función de la organización.

Ibidem, 5

No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y de los procesos si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de gestión.

CAPITULO II

2. Diseño, implantación y fortalecimiento del control interno.

2.1 Diseño del control interno.

El diseño de un adecuado control interno implica no solo un dominio técnico sobre las materias, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va aplicar.⁽⁶⁾

Teniendo en cuenta que el control interno no es un objetivo en si mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del control interno se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene el cumplimiento de las metas de la organización.

El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del control interno, ya que un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de innovación de los empleados. Es el gerente de la organización, con ayuda de sus colaboradores, quien esta llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el control interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

2.2 El control y el proceso administrativo.

Un control interno se podrá implementar debidamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativo se encuentran operando de manera correcta, en especial en lo referente a los siguientes factores: ⁽⁷⁾

Ibidem, 6, 7.

a) La estructura organizacional.

Todas las organizaciones ya sean públicas o privadas tienen un objeto social claramente establecido, misión y visión, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones.

En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

La estructura organizacional debe responder sobre todo a sus procesos básicos establecidos con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos y separándola del conjunto de las áreas responsables del proceso de apoyo (administración general, financiera, personal y planeación jurídica. Antes de iniciar el diseño y montaje de un control interno, es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciendo las reformas y los ajustes que sean pertinentes para lograr sus objetivos.

b) Formalización y documentación de los procesos y procedimientos.

El control interno requiere la existencia de objetivos y metas organizacionales que sean consistentes con el objeto social, las funciones de la organización y estén claramente formulados; como de la formalización y documentación de procesos y procedimientos en los cuales se basa la organización, ya depurados desde el punto de vista de trámite.

Uno de los mayores problemas que tradicionalmente enfrentan las organizaciones es la ausencia de métodos y procedimientos documentados y actualizados. Al no existir documentación, la memoria organizacional se concentra en cabeza de individuos aislados y se abre la posibilidad de que el desarrollo de un proceso cualquiera sea susceptible de interpretaciones diversas. En estos casos es muy difícil definir

parámetros de rendimiento, establecer normas de manejo o definir metas de resultados, por cada actividad se aproxima de manera casuística. Por lo tanto, el control interno no es eficiente, pues carece de un marco de referencia operativo y la administración debe aceptar hechos cumplidos para los cuales naturalmente siempre hay una explicación o disculpa.

La razón por la cual la situación descrita es tan frecuente es por que las áreas no perciben el problema como propio. Se piensa que el control interno es responsabilidad de una oficina que lleva este nombre. Por otra parte, la formalización y documentación de los procesos y procedimientos es percibida por las áreas como una actividad poco rentable para ellas, por cuanto deben gastar tiempo en dar una información sin recibir nada a cambio.

El control interno es responsabilidad del titular de la organización y de todos los demás funcionarios, especialmente de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación de mando.

c) Integración de los procesos de planeación y presupuesto.

A pesar de la dificultad para introducir y consolidar una cultura de administración por resultados que institucionalice los procesos de fijación y seguimiento de objetivos y metas en las áreas, esta es solo una parte del problema por resolver.

Desde el punto de vista de la organización, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas, puesto que casi en cualquier organización hay una interrelación estrecha en el trabajo de las áreas y es necesario que sus metas se definan no con base en sus condiciones particulares sino en función de la integración requerida para maximizar el rendimiento de la organización.

d) Control de gestión y evaluación del desempeño.

La implantación de un sistema de administración por resultados, que es en gran medida lo que se busca con el montaje de un control interno, tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

El éxito relativo, que a pesar de los recursos invertidos puedan tener los sistemas de control de gestión que se implanten en algunas organizaciones, en gran medida se puede deber a que no están acompañados de un proceso paralelo de evaluación de desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables, cuando los resultados son buenos o para penalizarlos, en el caso contrario.

La institucionalización del control interno debe de dar un mensaje a la organización, haciendo claridad en que, una vez agotada la etapa de transición, los resultados de la gestión de los individuos y las áreas no serán indiferentes para la administración de la organización.

No se debe olvidar que la remuneración es solo un mecanismo para estimular a un empleado y que se puede apelar a otros medios para lograr el mismo efecto.

La función de administración de una organización es un proceso que involucra las actividades de planeación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control.

En la mayoría de los casos las organizaciones son deficientes e improductivas porque las respectivas gerencias han enfocado su atención en la dirección y coordinación, dejando de lado la planeación y control.

2.3. Parámetros generales en la redacción de manuales.

En la redacción de manuales de funciones y procedimientos se deben tener en cuenta, de manera especial, los siguientes parámetros: el plan de organización (organigrama); los métodos y procedimientos; la definición de que el manual de funciones y procedimientos; y las técnicas de simplificación del trabajo. (8)

La elaboración del organigrama corresponde a la estructura orgánica de toda organización, para determinar la jerarquía, los niveles de autoridad, las responsabilidades y la separación de funciones.

El organigrama refleja la dimensión de la organización, define el número de cargos y la especialidad de los mismos, y la estructura mediante la cual el control interno reporta toda la estrategia de control.

Para facilitar la respuesta a los interrogantes de dirección, cada organización debe establecer métodos o técnicas de procedimientos, flujogramas e indicadores de comparación y medición de resultados.

Sirve como guía para la realización de las actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas; se optimizan las actividades, se evita la sobre carga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre dependencia.

El uso permanente racionaliza el trabajo en cada sección, permite la simplificación de labores, la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos; además, superiores y subalternos pueden conocer y asumir las diferentes fases de un proceso solamente siguiendo las instrucciones del manual.

Las técnicas de simplificación del trabajo requieren el conocimiento y comprensión de los siguientes conceptos:

- **Que es una función.** Es el conjunto de actividades u operaciones que dan características propias y definidas a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad.
- **Que es un procedimiento.** Es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función.
- **Que es un flujograma de procedimiento.** Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control.

Simbología de flujogramación.

Consiste en la adaptación de figuras geométricas convencionales que permiten visualizar con facilidad la totalidad de un sistema o proceso, mediante el cual se describen objetivamente las áreas de responsabilidad comprometidas en los distintos procedimientos desarrollados por la organización.

Descripción de puestos:

- 1.- Tomamos la estructura orgánica (organigrama) de la dependencia o área a la cual se le va elaborar el manual.
- 2.- Determinamos los niveles de autoridad así:
 - Cargos de dirección.
 - Jefes de sección y sus equivalentes
 - Cargos subalternos o menores (empleados operarios, secretarias etc.)
- 3.- Tomamos toda la información relacionada con la naturaleza de cada función.
- 4.- A cada empleado le pedimos que describa lo que hace.

- 5.- Se evalúa la descripción de funciones y que hace el empleado, clasificando las labores que realmente se relacionan con el cargo.
- 6.- Una vez determinadas las funciones a cada empleado le decimos que describa el procedimiento sobre "como lo hace", paso a paso.
- 7.- De igual forma que las funciones, se evalúa el "cómo lo hace", buscando sencillez, estandarización, unidad, secuencia lógica, simplificación, y se clasifica.
- 8.- El procedimiento requiere además de la narrativa, una flujogramacion; se procede mediante la utilización de los signos convencionales.
- 9.- Se consolidan todos los formatos de acuerdo con el organigrama de la unidad; se le adiciona una tabla de contenido, introducción, finalidad, alcance, uso, conceptos y, finalmente, se integra bajo la denominación de Manual de funciones y procedimientos, con el nombre de la unidad a que corresponde y se procede al reconocimiento de la autoridad competente, en el caso de la institución; en la empresa privada se obtendrá el visto bueno de la división designada para tal fin.

2.4. Tipos de control.

Existen seis tipos de control: el gerencial, el contable, el administrativo, el operativo de gestión, el presupuestario y el de informática. (9)

- **Control gerencial** esta orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización.
- **Control contable** comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

Ibidem, 9

- **Control administrativo** este orienta a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El control administrativo interno debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad.

El control administrativo presupone el establecimiento de estándares que fueron fijados en la etapa de la planeación es con estos que comparamos el desempeño para establecer las desviaciones en su caso y desde luego las medidas correctivas.

- **Control operativo de gestión** esta orientado a procesos y tareas ya ejecutados. Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.

El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades, bienes y servicios.

- **Control presupuestario** es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección de objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las organizaciones es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, centro por centro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

Para poder realizar su misión comparativa analítica, el control presupuestario supone la distribución de ingresos y gastos por centros de costo, registrados por la contabilidad general y la fijación de estándares.

Este reparto lo realiza la contabilidad analítica que constituye así el instrumento esencial del control presupuestario. Los elementos del control presupuestario son: un presupuesto, una constancia de las realizaciones y un aviso de las desviaciones productivas.

- **Control de informática** este control esta orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control; su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones. Los elementos de control de informática son:
 - Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar.
 - Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.

Los elementos del control contable interno son:

- **Definición de autoridad y responsabilidad:** Las organizaciones deben contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables, de recaudo, contratación, pago, alta y bajas de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- **Segregación de deberes:** Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente

tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.

- **Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes:** Consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficiente y para que ofrezcan protección contra fraudes.
- **Uso de procedimientos de auditoría interna:** Representa una revisión posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación.

2.5. Evaluación del personal.

El recurso humano es el mas valioso en toda organización, es uno de los elementos fundamentales del control interno, se requiere que dicho recurso sea idóneo y es el factor clave en el proceso administrativo, se hace necesario garantizar las condiciones y calidades anteriores, lo cual solo es posible mediante una correcta y oportuna "evaluación de desempeño del personal". (10)

La evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el rendimiento de sus empleados en el trabajo. Es una responsabilidad inherente a la función directiva en cualquier nivel de organización, es decir, es una exigencia para toda persona que lidera un grupo de trabajo y debe extenderse a todos los niveles de la organización.

La evaluación no es un fin si no un medio, la finalidad de la evaluación es establecer la diferencia entre lo que se ha hecho y lo que se debió hacer, y así valorar en forma racional y objetiva el rendimiento de cada trabajador con base en lo que se espera de el.

Ibidem, 10

Que pretende la evaluación.

- Proporcionar datos para tomar decisiones que mejoren el rendimiento.
- Conocer el merito individual, el comportamiento y el rendimiento.
- Evaluar los objetivos o la responsabilidad que se ha asignado a cada individuo.
- Controlar la relación.
- Promover la formación y desarrollo de la persona.
- Facilitar la comunicación.
- Mejorar el clima laboral.
- Detectar las deficiencias que precisen programas formativos.

Un sistema de evaluación debe:

- Vincularse a la valoración de los cargos hecha con anterioridad.
- Presentar distintos contenidos para cada trabajo.
- Estar ligado a un sistema de incentivos, bien sea en dinero o en especie.

Por lo cual se propone la evaluación como un medio basado en los resultados del trabajo realizado individualmente. Sin embargo, esta filosofía que trata a todos por igual permite la diferencia y contempla la posibilidad de que cada uno sobresalga.

CAPITULO III.

3. Los nuevos conceptos de Control Interno (Modelos Cadbury y Coso).

3.1. Modelo Cadbury.

Orientación: Existencia de un sistema total de controles que provean la seguridad razonable de: (11)

La efectividad y eficiencia de la operación incluyendo la salvaguarda de los activos.

Confiability en los reportes e información financiera protegiéndola contra ocultamientos y/o distorsiones.

Cumplimiento con leyes y regulaciones.

Elementos:

Ambiente de control enfocado al consejo de administración.

Identificación de riesgos, prioridades de control y objetivos.

Actividades de control.

Monitores y acciones correctivas.

3.2. Modelo Coso.

El informe **COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión)**, es el resultado de la investigación de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema. (11a)

www.monografias.com/coso.11 y 11a

En Estados Unidos de América, el Informe COSO ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los Consejos de Administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como **COSO** lo define, enfatizando la necesidad de los Comités de Auditoría y de una calificada Auditoría Interna y Externa, recalcando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

El informe coso, brinda el enfoque de una estructura común para comprender el control interno, el cual puede ayudar a cualquier organización a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como públicas.

3.1. Componentes del Control Interno.

El Control Interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, los componentes del Control son: ⁽¹²⁾

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

1. Ambiente de control

El entorno de control aporta el ambiente en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la percepción de sus empleados respecto al control.

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos.

Factores del entorno de control (Como evaluar el entorno de control)

Para evaluar el entorno de control, el evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control a la hora de determinar si éste es positivo. Algunos aspectos son altamente subjetivos y obligan a que se formule una opinión subjetiva, generalmente inciden de forma significativa en la eficacia del ambiente de control como por ejemplo:

- Estructura organizacional y funcional.
- Capacitación a los empleados de la organización.
- Políticas y procedimientos.
- Disciplina.

- Ambiente de control
- Valores éticos.

Integridad y valores éticos.

- La existencia e implantación de códigos de conducta u otras políticas relacionadas con las prácticas profesionales aceptables, incompatibilidades o pautas esperadas de comportamiento ético y moral.
- La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, competidores y auditores.
- La presión por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.

Compromiso de competencia profesional.

- La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales.
- El análisis de conocimientos y habilidades para llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

Consejo de Administración y Comité de Auditoría.

- El ambiente de control y la cultura de la organización están influidos de forma significativa por el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría, el grado de independencia del Consejo o del Comité de Auditoría respecto de la dirección, la experiencia y la calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones son factores que inciden en la eficacia del Control Interno.
- La independencia de los consejeros o miembros del Comité.
- La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero y/o contable, auditores internos y externos.
- La suficiencia y oportunidad con que se facilita información a los miembros del Consejo o Comité de Auditoría para permitir supervisar los objetivos y las

estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad.

Situaciones que pueden incitar a los empleados a cometer actos indebidos.

- Falta de controles o controles ineficaces.
- Alto nivel de descentralización sin las políticas de apoyo necesarias, que impide que la dirección esté al corriente de las acciones llevadas a cabo en los niveles mas bajos.
- Una función de auditoría interna débil.
- Consejo de Administración poco eficaz.
- Sanciones por comportamiento indebido insignificantes o que no se hacen públicas.

2. Evaluación de Riesgos

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser eliminados, administrados y controlados, debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas continuarán cambiando, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Categorías de Objetivos, a pesar de su diversidad, pueden agruparse en tres grandes categorías:

Objetivos relacionados con las operaciones.- Se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas.

Objetivos relacionados con la información financiera.- Se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de información financiera.

Objetivos de cumplimiento.- Se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

Riesgos

A nivel de empresa los riesgos pueden ser la consecuencia de factores externos como internos, se presentan algunos ejemplos:

Factores externos:

- Los avances tecnológicos.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio a cliente, la fijación de precios etc.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiamiento, inversiones y desarrollo.

Factores internos:

- Problemas con los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.

- Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan fugas de información.

Se han desarrollado muchas técnicas para identificar riesgos, la mayoría desarrolladas por auditores internos y externos en el momento de determinar el alcance de sus actividades, comprenden métodos cualitativos o cuantitativos para identificar y establecer el orden de prioridad de las actividades de alto riesgo.

Análisis de riesgos

Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad deben llevarse a cabo un análisis de riesgos que puede ser:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo.
- Que medidas deben adoptarse.

Existe una diferencia entre el análisis de los riesgos, que forman parte del Control Interno, y los planes, programas y acciones resultantes que la dirección considere necesarios para afrontar dichos riesgos, estas acciones son parte del proceso de gestión, pero no son un elemento del Sistema de Control Interno.

Administración del cambio

Los cambios en la economía, nuevos empleados, sistemas de información nuevos, crecimiento rápido o cambios en la reglamentación pueden hacer que un sistema de control eficaz ya no lo sea, en el contexto del análisis de riesgos resulta fundamental que exista un proceso para identificar las condiciones que hayan cambiado y tomar las acciones pertinentes.

Deben existir mecanismos para identificar los cambios ocurridos, o susceptibles de ocurrir a corto plazo, en la medida de lo posible, los mecanismos deben estar orientados hacia el futuro, de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes.

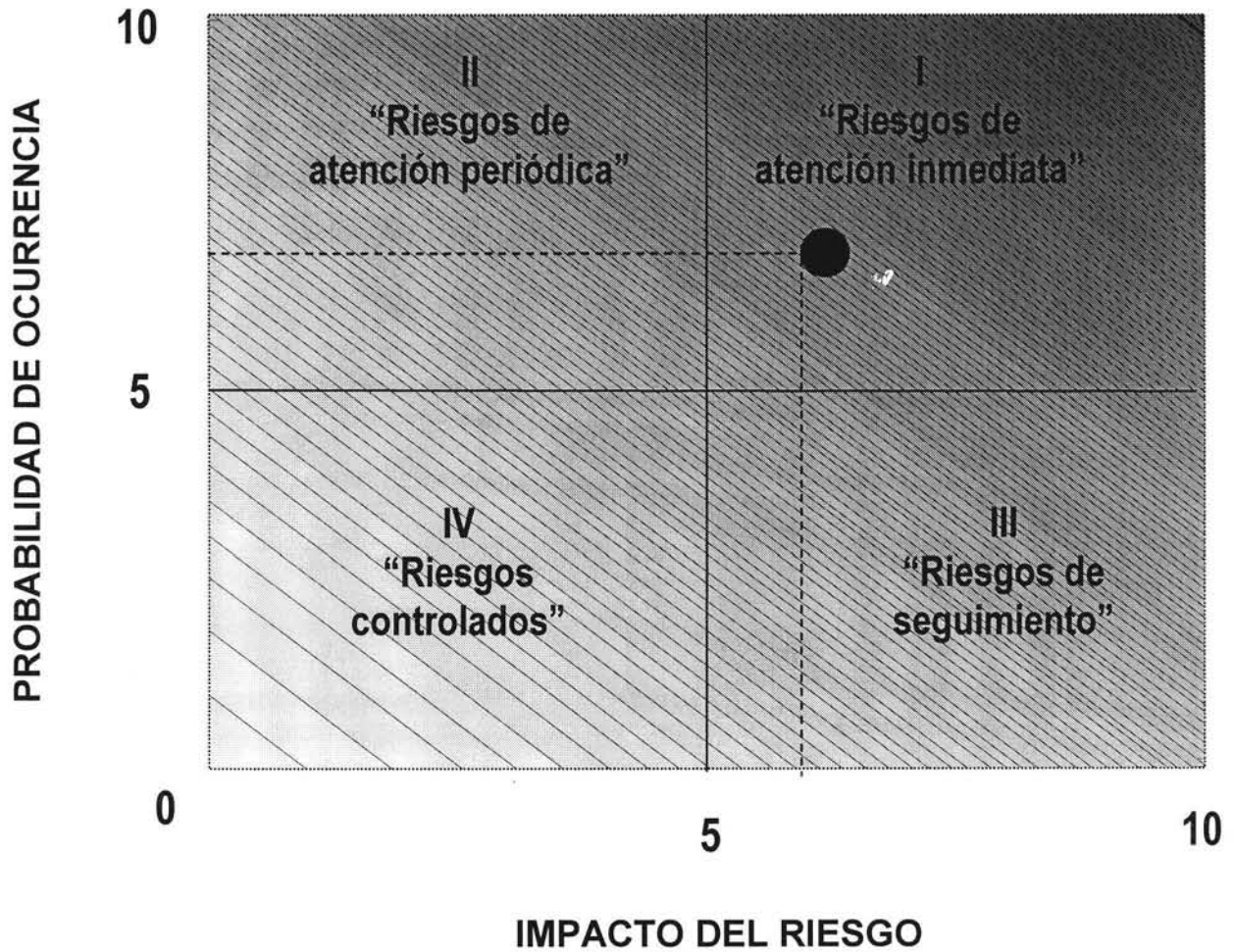
Como evaluar los riesgos

El evaluador deberá concentrarse en el proceso por parte de la dirección, de fijar los objetivos, de análisis de los riesgos y gestión de cambios, incluyendo sus vinculaciones y su relevancia para las actividades del negocio.

EVALUACIÓN DE RIESGOS (13)

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

EN: _____



CEDULA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS ⁽¹⁴⁾

| Grado de Impacto | Probabilidad de Ocurrencia | Clase de Riesgo | Definición del Riesgo |
|--|---|------------------------------|---|
| (Califique de 1 al 10, siendo 10 el riesgo de mayor impacto) | (Califique de 1 al 10, siendo 10 el de ocurrencia más probable) | | |
| Riesgos de Incumplimiento Normativo | | | |
| 1. <u> 6 </u> (Ejemplo) | <u> 7 </u> (Ejemplo) | Normatividad | 1. Que los cambios normativos y las iniciativas por parte de las instancias reguladoras puedan generar mayores presiones competitivas y afectar significativamente a la institución para conducir la operación de manera eficiente. |
| 2. _____ | _____ | Normatividad | 2. Bajo desempeño en el cumplimiento de los programas, derivado de procedimientos y normas desactualizadas y mal difundidas. |
| 3. _____ | _____ | Cumplimiento de la LFTAIPG | 3. Falta de atención oportuna a las solicitudes de información requeridas por la ciudadanía. |
| Riesgos de Adquisiciones | | | |
| 4. _____ | _____ | Adquisiciones | 4. Riesgo de que las bases de licitación no estén adecuadamente diseñadas y motiven posibles inconformidades e incumplimientos con la Ley y su Reglamento. |
| 5. _____ | _____ | Adquisiciones | 5. Que en el caso de adjudicaciones directas, no se encuentren apropiadamente justificadas. |
| Riesgos de Incumplimiento de Programas | | | |
| 6. _____ | _____ | Programas Gubernamentales | 6. Cambios en las reglas de operación que rigen los programas, los cuales no puedan ser aplicados adecuadamente o que se hagan fuera de tiempo. |
| 7. _____ | _____ | Programas Gubernamentales | 7. Que la institución no tenga la capacidad de implementar adecuadamente las disposiciones de los programas, debido a la falta de procedimientos idóneos, supervisión apropiada y capacitación oportuna. |
| Riesgos de Obra Pública | | | |
| 8. _____ | _____ | Contratación de Obra Pública | 8. Que en los contratos de obra no se presenten fianzas de garantía de cumplimiento y no se apliquen sanciones por incumplimientos. |
| 9. _____ | _____ | Obra Pública | 9. Aplicación extemporánea de sanciones. |
| 10. _____ | _____ | Obra Pública | 10. Pagos en exceso por obra sobreestimada, por ajustes en costos o precios unitarios. |
| 11. _____ | _____ | Obra Pública | 11. Supervisión deficiente de obra. |
| 12. _____ | _____ | Obra Pública | 12. Pago de obra no ejecutada o fuera de contrato. |
| Riesgos Presupuestales | | | |
| 13. _____ | _____ | Control Presupuestal | 13. Incumplimiento en el ejercicio del presupuesto, derivado de transferencias incorrectamente aplicadas. |
| 14. _____ | _____ | Control Presupuestal | 14. Incumplimiento en la comprobación oportuna de erogaciones. |
| 15. _____ | _____ | Control Presupuestal | 15. Sobre ejercicio en partidas sujetas a racionalidad, derivado de la falta de información confiable y oportuna. |

| Grado de Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Clase de Riesgo | Definición del Riesgo |
|--|---|---------------------------|---|
| (Califique de 1 al 10, siendo 10 el riesgo de mayor impacto) | (Califique de 1 al 10, siendo 10 el de ocurrencia más probable) | | |
| Riesgos de Operación | | | |
| 16. _____ | _____ | Operación - Producción | 16. Que no se cumpla con el programa anual debido a una inadecuada programación de los insumos. |
| 17. _____ | _____ | Operación - Producción | 17. Sobre inventario debido a la falta de información confiable y oportuna. |
| 18. _____ | _____ | Operación - Producción | 18. Producción de bienes o servicios fuera de norma o de baja calidad. |
| Riesgos de Información | | | |
| 19. _____ | _____ | Tecnología de Información | 19. Baja efectividad y eficiencia de los sistemas de información, debido a la atención parcial de los requerimientos de los usuarios responsables. |
| 20. _____ | _____ | Tecnología de Información | 20. Pérdida o degradación de la información contenida en las bases de datos institucionales, por falta de mecanismos de seguridad física y lógica. |
| Riesgos de Costos | | | |
| 21. _____ | _____ | Costos | 21. Fluctuaciones en los precios de productos basados en materias primas (como varilla, cemento o mano de obra) que pudieran generar una reducción en los ingresos presupuestados o proyectados, debido a costos mayores que los esperados y conducir a un deterioro en la posición competitiva de la institución en su nicho industrial. |
| 22. _____ | _____ | Costos | 22. Incremento significativo en los costos de los bienes y servicios, debido a la falta de su adecuado control y seguimiento. |
| Riesgos de Desempeño | | | |
| 23. _____ | _____ | Medición del Desempeño | 23. Ausencia de indicadores que muestren el comportamiento del desempeño institucional en las áreas clave de resultados. |
| 24. _____ | _____ | Medición del Desempeño | 24. Inadecuada aplicación de los recursos, provocada por la falta de normas y estándares de desempeño. |
| 25. _____ | _____ | Medición del Desempeño | 25. Falta de oportunidad en la aplicación de medidas correctivas derivadas de la actualización periódica de las normas de desempeño establecidas para los indicadores. |

| Grado de impacto | Probabilidad de ocurrencia | Clase de Riesgo | Definición del Riesgo |
|---|---|------------------------|--|
| (Califique de 1 al 10, siendo 10 el riesgo de mayor impacto) | (Califique de 1 al 10, siendo 10 el de ocurrencia más probable) | | |
| Riesgos de Revelación financiera | | | |
| 26. _____ | _____ | Reporte financiero | 26. El riesgo de que los informes financieros destinados a accionistas e inversionistas incluyan errores significativos u omitan hechos importantes, haciéndolos por lo tanto inexactos. |
| 27. _____ | _____ | Reporte financiero | 27. Información financiera con errores u omisiones significativas, que impidan el cabal cumplimiento de las obligaciones a que está sujeta la institución, ante sus órganos de gobierno y otras instancias que regulan su operación. |
| Riesgos de Incumplimiento de Obligaciones Fiscales y de Seguridad Social | | | |
| 28. _____ | _____ | Impuestos | 28. Incumplimiento de obligaciones ante terceros (fiscales y sociales), como resultado de información errónea e inoportuna. |
| 29. _____ | _____ | Ingresos | 29. Disminución en los ingresos de la institución, debido a gestiones inadecuadas en la cobranza o en el control de cartera. |
| Riesgos de pérdida o mal uso | | | |
| 30. _____ | _____ | Salvaguarda de Activos | 30. Desperdicio o daño de los activos provocado por la falta de mecanismos de salvaguarda y protección. |
| Riesgos adicionales: | | | |

MATRÍZ DE RIESGOS ⁽¹⁵⁾

1

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: _____

| No. de Intervención 2 | | Clave 3 | | Concepto / Rubro 4 | |
|--|---|---|---|--|--|
| Área / Unidad Administrativa 5 | | | | | |
| Descripción del Riesgo | Tipo de Riesgo | Posibilidad de Materialización | Impacto del Riesgo | Control Interno Actual | Efectos o Implicaciones |
| 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1.- | | | | | |
| 2.- | | | | | |
| 3.- | | | | | |
| 4.- | | | | | |
| 5.- | | | | | |

Participantes por la Institución:

1.- 12

2.-

3.-

14

Participantes por el OIC:

1.- 13

2.-

3.-

15

Nombre y firma del Responsable

Nombre y firma del Responsable

INSTRUCTIVO (15)

- 1.- Nombre de la Dependencia.
- 2.- Número de Intervención de Control asignado en el Programa Anual de Trabajo (PAT).
- 3.- Número de clave asignada en el PAT.
- 4.- Concepto o rubro que corresponde a la clave asignada en el PAT.
- 5.- Área o unidad administrativa.
- 6.- Descripción del riesgo detectado.
- 7.- Nombre del tipo de riesgo al que corresponde la descripción (Estratégico, Operativo, Financiero, Legal, de Servicio, de Liquidez, de Negocio, de Prestigio, de Mercado, u otro tipo que corresponda, de acuerdo a la naturaleza de la Institución).
- 8.- Posibilidad de materialización, se calificará de 0 a 10, de acuerdo a la probabilidad que tiene el riesgo de materializarse.
- 9.- Impacto, se calificará de 0 a 10, de acuerdo al impacto que pudieran tener los efectos o implicaciones del riesgo.
- 10.- Controles internos actuales, determinar si existe alguno que administre el riesgo y clasificarlo como: Suficiente, deficiente o en su caso inexistente.
- 11.- Efectos o implicaciones que se pudieran derivar de materializarse el riesgo y no haber sido adecuadamente administrado.
- 12.- Nombre de los participantes en la evaluación de riesgos por parte de la Institución.
- 13.- Nombre de los participantes en la evaluación de riesgos por parte del OIC.
- 14.- Nombre y firma del responsable de la evaluación de riesgos por parte de la Institución.
- 15.- Nombre y firma del responsable de la evaluación de riesgos por parte del OIC.

3. Actividades de control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la entidad.

Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operacionales, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la legislación aplicable.

Tipos de actividades de control

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos y correctivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. Algunos ejemplos:

Análisis efectuados por la dirección.- Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores, con el fin de evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos.

Gestión directa de funciones por actividades.- Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

Proceso de información.- Comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Se controla el desarrollo de nuevos sistemas y la modificación de los existentes, al igual que el acceso a los datos, archivos y programas informáticos.

Controles físicos.- Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

Indicadores de rendimiento.- El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos (operativos o financieros) junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.

Segregación de funciones.- Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos.

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección deberá establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta y en el tiempo deseado.

Necesidades específicas

Dado que cada entidad tiene sus propios objetivos y estrategias de implantación, surgen diferencias en la jerarquía de objetivos y en las actividades de control correspondientes.

El entorno en el que una entidad opera, influye en los riesgos a los que está expuesta, en particular, puede estar sujeta a requerimientos de información a terceros particulares o a cumplir exigencias legales o normativas específicas.

La complejidad de una entidad, así como el tipo y el alcance de sus actividades, repercuten en sus actividades de control. Hay otros factores que influyen como la complejidad de una organización, la localización y dispersión geográfica, la importancia y la complejidad de las operaciones o los métodos de proceso de datos entre otros.

Como evaluar las actividades de control

Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. La evaluación, por lo tanto, tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan. Dicha evaluación se efectuará para cada actividad importante, incluidos los controles generales de los sistemas informáticos. La evaluación deberá tener en cuenta no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes en base al proceso de evaluación de riesgos realizados, sino también si se aplican de manera correcta.

4. Información y comunicación

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes, que contienen información operativa, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente,

sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Debe haber una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

Las responsabilidades de control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de Control Interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

Calidad de la información

La calidad de la información generada por los diferentes sistemas afecta la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad. Resulta imprescindible que los informes ofrezcan suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz.

Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?

Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?

Actualidad ¿Es la más reciente disponible?

Exactitud ¿Los datos son correctos?

Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

Por otra parte, los sistemas de información, si bien forman parte del sistema de Control Interno, también han de ser controlados.

Comunicación interna

Además, de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los empleados con responsabilidades importantes deben tomar en serio sus funciones comprometidas al Control Interno.

Cada función concreta ha de especificarse con claridad, cada persona tiene que entender los aspectos relevantes del sistema de Control Interno, como funcionan los mismos, saber cuál es su papel y responsabilidad en el sistema.

Al llevar a cabo sus funciones, el personal de la empresa debe saber que cuando se produzca una incidencia conviene prestar atención no sólo al propio acontecimiento, sino también a su causa. De esta forma, se podrán identificar la deficiencia potencial en el sistema tomando las medidas necesarias para evitar que se repita.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás, esto es necesario para conocer los problemas y determinar sus causas y la medida correctiva adecuada, El personal debe saber los comportamientos esperados, aceptables y no aceptables.

Los empleados también necesitan disponer de un mecanismo para comunicar información relevante a los niveles superiores de la organización, los empleados de primera línea, que manejan aspectos claves de las actividades todos los días, generalmente son los mas capacitados para reconocer los problemas en el momento que se presentan. Deben haber líneas directas de comunicación para que esta información llegue a niveles superiores, y por otra parte debe haber **disposición de los directivos para escuchar.**

Comunicación externa

Además de una comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Los clientes y proveedores podrán aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos o servicios de la empresa, permitiendo que la empresa responda a los cambios y preferencias de los clientes. Por otra parte toda persona deberá entender que no se tolerarán actos indebidos, tales como sobornos o pagos indebidos.

Como evaluar la información y comunicación

Se deberá considerar la adecuación de los sistemas de información y la comunicación a las necesidades de la entidad, a continuación se relacionan algunos aspectos posibles a considerar:

Información.

- La obtención de información externa e interna y el suministro a la dirección de los informes necesarios sobre la actuación de la entidad en relación a los objetivos establecidos.
- El suministro de información a las personas adecuadas, con el suficiente detalle y oportunidad.
- El desarrollo o revisión de los sistemas de información, basado en un plan estratégico para los sistemas de información.
- El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios.

Comunicación.

- La comunicación eficaz al personal, de sus funciones y responsabilidades de control.

- El establecimiento de líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos.
- La sensibilidad de la dirección a las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad, la calidad, etc.
- La adecuación de la comunicación horizontal.
- El nivel de apertura y eficacia de las líneas de comunicación con clientes, proveedores y terceros.
- El nivel de comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.
- La realización oportuna y adecuada del seguimiento por parte de la dirección de las informaciones obtenidas de terceros, clientes, organismos de control, etc.

5. Supervisión

Los Sistemas de Control Interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá de la evaluación de riesgos y de la eficiencia de los procesos de supervisión.

Los Sistemas de Control Interno y en ocasiones, la forma en que los controles se aplican, evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Las causas pueden ser la incorporación de nuevos empleados, defectos en la formación y supervisión, restricciones de tiempo y recursos y presiones adicionales. Asimismo, las circunstancias en base a las cuales se configuró el Sistema de Control Interno en un principio también pueden cambiar, reduciendo su capacidad de advertir de los riesgos originados por las nuevas circunstancias. En consecuencia, la dirección tendrá que determinar si el

Sistema de Control Interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos.

Supervisión continua

Existe una gran variedad de actividades que permiten efectuar un seguimiento de la eficacia del Control Interno, como comparaciones, conciliaciones, actividades corrientes de gestión y supervisión así como otras actividades rutinarias.

Alcance y frecuencia

El alcance y la frecuencia de la evaluación del Control Interno variarán según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos. Así los controles actuarán sobre los riesgos de mayor prioridad y los más críticos para la reducción de un determinado riesgo serán objeto de evaluación más frecuente.

La evaluación del Control Interno forma parte de las funciones normales de auditoría interna y también resulta de peticiones especiales por parte del Consejo de Administración, la dirección general y los directores de filial o de división.

Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del Control Interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la dirección considere necesarios.

El proceso de evaluación

La evaluación de un Sistema de Control constituye un proceso, si bien los enfoques y técnicas varían, debe mantenerse una disciplina en todo el proceso. El evaluador

deberá entender cada una de las actividades de la entidad y cada componente del Sistema de Control Interno objeto de la evaluación. Conviene centrarse en el funcionamiento teórico del sistema, es decir en su diseño, lo cual implicará conversaciones previas con los empleados de la entidad y la revisión de la documentación existente.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema. Es posible que, con el tiempo determinados procedimientos diseñados para funcionar de un modo determinado se modifiquen para funcionar de otro modo, o simplemente se dejen de realizar. A veces se establecen nuevos controles, no conocidos por las personas que en un principio, describieron el sistema, por lo que no se hallan en la documentación existente, a fin de determinar el funcionamiento real del sistema, se mantendrán conversaciones con los empleados que aplican y se ven afectados por los controles, se revisarán los datos registrados sobre el cumplimiento de los controles, o una combinación de estos dos procedimientos.

El evaluador analizará el diseño del Sistema de Control Interno y los resultados de las pruebas realizadas. El análisis se efectuará bajo la óptica de los criterios establecidos, con el objeto último de determinar si el sistema ofrece una seguridad razonable respecto a los objetivos establecidos.

Metodología

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación, técnicas cuantitativas, relaciones de objetivos de control, identificando los objetivos genéricos de Control Interno

Documentación

El nivel de documentación soporte del Sistema de Control Interno de la entidad varía según la dimensión y complejidad de la misma, y otros aspectos análogos. Las entidades grandes normalmente cuentan con manuales de políticas, organigramas formales, descripciones de puestos, instrucciones operativas, flujogramas de los sistemas de información etc.

Muchos controles son suaves y no tienen documentación, sin embargo se aplican asiduamente, resultando muy eficaces, se puede comprobar este tipo de controles de la misma manera que los controles documentados.

El hecho de que los controles no estén documentados no impide que el Sistema de Control Interno sea eficaz o que pueda ser evaluado.

Plan de acción

Sugerencias básicas respecto a qué hacer y por dónde empezar:

- Determinar el alcance de la evaluación en términos de categoría de objetivos, componentes de Control Interno y actividades objeto de la evaluación.
- Identificar las actividades de supervisión continua que normalmente aseguran la eficacia del Control Interno.
- Analizar el trabajo de evaluación del control realizado por los auditores internos y reflexionar sobre las conclusiones relacionadas con el control presentadas por los auditores externos.
- Establecer las prioridades de las áreas de mayor riesgo, por unidad, componente de Control Interno u otros, para su atención inmediata.
- En base a lo anterior, elaborar un programa de evaluaciones que conste de actividades a corto y largo plazo.

- Reunir a las personas que efectuarán las evaluaciones y considerar juntos el alcance y el calendario a establecer, así como la metodología y las herramientas a utilizar, examinar las conclusiones de los auditores internos y externos y de los organismos públicos, definir la forma de presentación de las conclusiones y determinar la documentación a entregar a la finalización de la evaluación.
- Seguir el avance de la evaluación y revisar las condiciones obtenidas.
- Asegurar que se tomen las acciones de seguimiento necesarias, modificando los apartados correspondientes de las evaluaciones posteriores, según proceda.

Deficiencias

Las deficiencias en el Sistema de Control Interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continua realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del Sistema de Control Interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el Sistema de Control Interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

Fuentes de información

Una de las mejores fuentes de información relativa a las deficiencias de control es el propio Sistema de Control Interno. Las actividades de supervisión continua de una entidad, incluyendo las de gestión y supervisión diarias del personal, proporcionan la percepción de las personas directamente involucradas en las actividades de la entidad. El personal puede advertir aspectos de relevancia en tiempo real que pueden servir para identificar las deficiencias existentes rápidamente. Las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno constituyen otra fuente de detección de las deficiencias de

control, las evaluaciones realizadas por la dirección, los auditores internos u otros empleados pueden señalar áreas que necesiten mejoras.

¿Qué deficiencias se deben informar?

Todas las deficiencias que puedan afectar la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias, para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

Al detectar una deficiencia del Control Interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad. Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesarios para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas.

En el caso de que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

Como evaluar la supervisión

Para llegar a una conclusión sobre la eficacia de la supervisión del Control Interno, conviene considerar tanto las actividades de supervisión continua como las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno, o de partes del mismo. A continuación se detallan algunos aspectos, sirviendo esta relación únicamente de punto de referencia.

Supervisión continua

- Hasta que punto el personal al realizar sus actividades normales obtiene evidencia de que el Sistema de Control Interno está funcionando adecuadamente.
- En que medida las comunicaciones procedentes de terceros corroboran la información generada internamente o indican problemas.
- Comparaciones periódicas entre los importes registrados por el sistema contable con los activos físicos.
- Receptividad ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar los controles internos.
- En que medida las reuniones facilitan información a la dirección sobre si los controles operan eficazmente.
- Si se hacen encuestas periódicas al personal para que manifieste si entiende y cumple el código de conducta de la entidad y si se realizan normalmente las tareas de control críticas.
- Eficiencia de las actividades de auditoría interna.

La evaluación puntual

- Alcance y frecuencia de las evaluaciones puntuales del Sistema de Control Interno.
- Idoneidad del proceso de evaluación
- Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada
- Adecuado volumen y calidad de la documentación

Comunicación de deficiencias

- Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el Control Interno.
- Idoneidad de los procedimientos de comunicación.
- Idoneidad de las acciones de seguimiento.

CAPITULO IV.

4. Evaluación del sistema de control interno.

4.1. Objetivos de la evaluación del control interno

Es establecer la base para confiar en el control interno con el fin de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoria que se deben aplicar en el examen, las sugerencias al mejoramiento de su control interno deben de ser constructivas y plantearse con respeto. (17)

4.2. Diagnostico del control interno.

El diagnostico del control interno sirve para resolver preguntas, tales como:

¿Que problema tenemos?

¿Como van las cosas?

¿Que decisiones se van a tomar?

¿Que esta pasando?

El diagnostico precisa como esta el control en un momento determinado en un área, un proceso o una operación como se menciona a continuación:

- Diagnostico externos e internos, programación anual, presupuesto, organigramas, manuales de procedimientos, normas y reglamentos, controles de supervisión y seguridad física, informes de ejecución, controles de correspondencia interna externa, sistema de archivo, formas preimpresas.
- En cuanto al recurso humano, planes de capacitación, reportes de novedades, plantillas de nomina, horas extras, reportes estadísticos.

- Para los recursos físicos, control de materiales, planes e informes de producción por centro de costos, formatos de pedidos y de órdenes de trabajo, planes de compras, cotizaciones, sistema de inventarios, kardex de existencia.
- Para los recursos financieros, recibos de caja, libros de tesorería, informes diarios de caja, bancos e inversiones, extractos bancarios, listado de registros contables y presupuestales, conciliaciones bancarias.
- Y para los sistemas de verificación, las comprobaciones, conciliaciones y revisiones.

El propósito final del control es en esencia preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo.

Para poder realizar un buen diagnóstico de control interno es necesario precisar el comienzo de cada operación, el proceso que se sigue y el resultado que se obtiene.

El diagnóstico del control interno es el resultado de la integración del diagnóstico de cada uno de sus seis elementos básicos y el análisis de sus interrelaciones, confrontándolos con los criterios establecidos y los principios de control universalmente aceptados para determinar el estado en que se encuentran, las fortalezas que tiene y las debilidades que presenta cada organización.

Los pasos a seguir para realizar un buen diagnóstico de control interno son:

- Definir alcance, determinar los límites que marcan el inicio y el fin del proceso que se analizará; es decir delimitar las actividades, subprocesos o etapas por analizar, de acuerdo a una secuencia adecuada y lógica.
- Preparar papeles de trabajo (normas, documentos, matriz de análisis hacer levantamiento de la información).
- Realizar diagramas de flujo relacionados con los procesos
- Sintetizar las fortalezas y debilidades.

- Proponer mecanismos de autocontrol y autoevaluación.
- Identificación de las oportunidades para implantar controles internos mediante aplicaciones automatizadas.
- Existen dos pilares para un buen control, los hombres y la información. Las técnicas son solo instrumento.

4.3. Evaluación del control interno por el método de cuestionarios.

El cuestionario de control interno se basa en la existencia de ciertos procedimientos de uso general en las organizaciones para lograr un adecuado funcionamiento. (18)

Este método consiste en convertir en preguntas todas las normas de control interno, de tal manera que una respuesta afirmativa indique la existencia y observación de la norma y una respuesta negativa indique su ausencia o incumplimiento. Toda respuesta negativa será evaluada por el auditor, considerando su efecto sobre la confiabilidad de la información y el alcance de los procedimientos de auditoría por aplicar.

El auditor debe de considerar los siguientes aspectos cuando utilice el método de cuestionarios:

- No copiar cada año el cuestionario ni agregar las mismas respuestas del año anterior sin hacer evaluación alguna.
- No contestar mecánicamente el cuestionario.
- En las áreas donde se detecte la deficiencia del control se amplíe al alcance de los procedimientos de auditoría.

4.4. Metodología para el uso de cuestionarios en la evaluación del control interno.

El auditor es el responsable de obtener personalmente la información necesaria para la evaluación del control interno de acuerdo con las preguntas del cuestionario previamente elaborado. (19)

Para el uso de los cuestionarios se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

- Entrevista de los auditores con los empleados responsables de la organización o del área por auditar.
- Diligenciamiento del formulario en presencia de quien esta respondiendo las preguntas.
- Inclusión de preguntas adicionales, de ser necesario, durante el trabajo de campo.
- Determinar durante el curso de las entrevistas si las preguntas son correctas en caso negativo, hacer las correcciones en forma inmediata.
- Determinar la incidencia del estado del control interno en el alcance del examen y su relación con el programa de auditoria.

4.5. Importancia de la evaluación del control interno para el auditor.

La evaluación del control interno ayuda al auditor a determinar el alcance de los procedimientos de auditoria, necesarios para desarrollar el examen previsto. (20)

Por otro lado la evaluación adecuada de un control interno requiere conocimiento y comprensión de los procedimientos y métodos prescritos y un grado razonable de seguridad de que se están llevando acabo en la forma como se planearon. El grado de

Ibidem, 19,20

confianza que deposita el auditor en el control interno sirve para determinar el alcance, con que se aplicarán los procedimientos de auditoría.

La necesidad de la evaluación del control interno por parte de la auditor se fundamenta en el contenido de la segunda norma de auditoría relativa a la ejecución del trabajo, que expone que en todo proceso de auditoría se debe evaluar el control interno de la organización que se examina mediante cuestionarios preparados con anticipación, y flujograma a partir de las normas y principios básicos establecidos en la organización. Los resultados de la evaluación deberán ser debidamente analizados para establecer el grado de confianza que se va a depositar y determinar la extensión y el alcance de los procedimientos de auditoría que se va aplicar.

CAPITULO V.

5. Papeles de trabajo.

5.1. Diseño y manejo de los papeles de trabajo.

El diseño y manejo de los papeles de trabajo se usa una terminología que incluye los siguiente conceptos: marcas de auditoria, referencia cruzada, índices, preparación y archivo. (21)

5.2. Característica de los papeles de trabajo.

Para la adecuada preparación de los papeles de trabajo, los auditores deben considerar los siguientes aspectos: (22)

- Incluir suficiente información para demostrar en cualquier momento que los estados financieros y demás información examinada reflejan fielmente las operaciones de la organización.
- Fundamentar la opinión o conclusiones que se van emitir, incluyendo información acerca del cumplimiento de normas de auditoria y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Constituyen una fuente de información para formular observaciones y sugerencias para mejorar el control interno.
- Constituye guía de consultas para programar exámenes futuros.
- Constituyen un registro histórico permanente de la información, procedimientos o tarea realizada y de los procedimientos de auditoria aplicados.
- Protegen la integridad profesional del auditor y ayudan a justificar su actuación ante cualquier cuestionamiento o demanda que se pueda plantear sobre el

Ibidem, 21,22.

- desarrollo y resultados de su examen.
- Constituyen instrumento de planeación y control de los procedimientos de auditoría, demostrando que el trabajo se ha efectuado adecuadamente de conformidad con las normas de auditoría.
- Facilitan la preparación del informe de auditoría y de informes adicionales que se tengan que formular en relación con el examen practicado.
- Facilitan la revisión para determinar la eficiencia y eficacia en la aplicación del programa de auditoría.
- Constituyen un eslabón entre el informe producido y los registros y datos de la organización o área examinada.

5.3. Reglas para la preparación, conservación, archivo y custodia de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo se deben identificar claramente mediante un encabezamiento que incluya: el nombre completo de la organización auditada, nombre del área o cuenta por examinar y el periodo cubierto o fecha en la cual se practica el examen. (23)

Se deben de elaborar de manera legible, ordenada, completa, clara y concisa y se deben codificar para fines de archivo e identificación de acuerdo con lo índices establecidos.

Deben indicar claramente la fuente de donde se tomo la información, como libros, documentos, cuentas.

Ibidem, 23

Se deben anotar claramente las observaciones, conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno y del examen practicado con el fin de facilitar la redacción y revisión del informe final.

Los índices, la referenciación y las marcas de auditoria se deben efectuar, se deben incluir solamente datos relevantes, evitando la inclusión de información sin importancia. Los papeles de trabajo deben permanecer en poder del auditor, por ningún motivo deben ser dejados en las oficinas de la organización o área auditada.

El equipo de auditoria será el responsable del ordenamiento adecuado del archivo de los papeles de trabajo resultantes del examen.

5.4. Archivo de papeles de trabajo.

Una vez finalizada la auditoria, el grupo responsable de ella archivara los papeles de trabajo y demás información sustentatoria de la auditoria practicada, debidamente referenciada y clasificada, para su utilización en auditoria posteriores. (24)

El archivo corriente se conforma básicamente con los papeles de trabajo que contiene la evidencia de las cifras correspondientes al periodo auditado.

Los documentos que no contribuyen directamente a proporcionar evidencia de la auditoria del periodo pero que sirven de consulta deben archivarse y conformar con ellos el archivo permanente.

Los documentos allí incluidos contienen información de uso continuado, no sujeta a cambios frecuentes y proporcionan información permanente sobre el historial de la organización o del área

CAPITULO VI.

6. El informe de auditoria.

6.1. Contenido del informe de auditoria.

Como resultado de la auditoria practicada se debe preparar un informe. Si se trata de una auditoria financiera, el informe será el dictamen u opinión del auditor y como consecuencia del trabajo realizado, deberá emitir además la carta de recomendaciones de control interno dirigida al titular del área o a la gerencia. (25)

Si se trata de una auditoria interna, el auditor se referirá exclusivamente a informes de control interno del área examinada, con sus respectivas recomendaciones.

6.2. Características del informe de control interno.

Para la elaboración del informe de auditoria realizada por un auditor interno como lo marcan las normas de información se debe tener en cuenta lo siguiente: (26)

- 1.- Debe brindar la información necesaria y relevante relacionada con el examen practicado y debe responder a los objetivos que dieron origen a la auditoria.
- 2.- Debe ser conciso, a la vez que suficientemente claro y completo, incluyendo frases y hechos esenciales para facilitar su comprensión.
- 3.- Debe presentar comentarios, conclusiones y recomendaciones en forma objetiva, debidamente respaldados por la evidencia documentada en papeles de trabajo que sustentan en cualquier momento su exactitud y veracidad.
- 4.- Debe ser preciso respecto de la información que contiene y correcto en relación con lo aspectos gramaticales, ortográficos y de puntuación.

5.- Debe redactarse en tono apropiado, libre de palabras o frases antagónicas, presentando las críticas con una perspectiva justa considerando las circunstancias que rodearon el hecho observado y dando las sugerencias para mejorarlo.

6.3. Informe final.

Finalizada la etapa del trabajo de campo, el grupo de auditoría responsable del programa redactará el informe final, teniendo en consideración los aspectos resultantes de la conferencia final sostenida con los funcionarios de las áreas auditadas conforme a la normas de ejecución en su boletín número 3050. (27)

El informe final, incluyendo comentarios, observaciones y recomendaciones del caso, deberá ser discutido con el encargado de la auditoría correspondiente para ser aprobado y presentado al jefe de la organización.

El equipo de auditoría es el responsable de la formulación del informe final de la auditoría practicada. La conclusión a los resultados a que lleguen deberán ser fruto del cumplimiento de las normas de auditoría, comprendiendo, por lo tanto, una adecuada planeación del trabajo, el cumplimiento de programas, la aplicación de procedimientos de auditoría diseñados y la supervisión permanente que se debe ejercer con el fin de garantizar la correcta aplicación de los procedimientos y pruebas por efectuar para la obtención de evidencia suficiente y competente.

En la realización del informe, los auditores responsables deben considerar el cumplimiento de los siguientes pasos:

1.-Revisar el cumplimiento de los programas de trabajo, determinando la suficiencia del alcance de las pruebas y procedimientos aplicados y la naturaleza de la evidencia obtenida.

Ibidem, Normas y procedimientos de auditoría del IMCP. 27

- 2.-Revisar los papeles de trabajo comprobando su contenido y el respaldo que brinden a las pruebas practicadas y a la evidencia obtenida. Además debe confrontar la adecuada referenciación, índices y uso de marcas, de tal forma que se facilite su posterior lectura y el correspondiente archivo.
- 3.-Comprobar el cumplimiento de las normas de auditoria en todas las fases del examen practicado.
- 4.-Considerar las evidencias obtenidas para emitir la opinión o elaborar un informe que se deberá presentar.
- 5.-Considerar la necesidad de aplicar procedimientos alternativos o complementarios.
- 6.-Considerar las recomendaciones que se deben plantear para corregir las situaciones deficientes detectadas en el transcurso del examen.
- 7.-Convocar a una reunión final con los funcionarios del área u organización auditada para comunicarles los resultados del examen practicado, suscribiendo el acta correspondiente de los resultados de la reunión.
- 8.-En esta reunión deberán quedar despejadas todas las dudas que pudiere tener el auditor respecto de las situaciones encontradas.

Para que el trabajo efectuado llegue a tener éxito es imprescindible que la gerencia haga uso de los informes recibidos en cuanto a la implantación de las sugerencias que en ellos se proponen. Una vez analizadas y aprobadas las conclusiones presentadas en el informe de auditoria, la gerencia debe dar todo su apoyo para llevar a la practica las sugerencias incluidas en el mismo.

Sin este apoyo, el trabajo realizado por el auditor fracasara. En exámenes subsecuentes se deberá verificar el oportuno cumplimiento y la aplicación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoria.

CAPITULO VII.

7. Caso practico Auditoria de Control Interno a la Dirección General de Obras y Mantenimiento de una dependencia gubernamental.

(Por el tamaño del informe se presenta una síntesis de los resultados obtenidos y las acciones de mejora, el formato de las cédulas utilizadas se incorporan al concluir el caso practico, como anexo A).

7.1. Planeacion.

De conformidad al Programa Anual de Control y Auditoria, se llevó a cabo la revisión de Control Interno a la Dirección General de Obras y Mantenimiento, en la cual se considero los siguientes datos:

- Objetivo que se persigue con la revisión de control.
- Universo y alcance de la revisión de control.

7.2. Objetivos de la revisión de control interno.

- Identificar los puntos críticos de riesgo operativo del proceso.
- Evaluar la efectividad de los controles internos, sobre la base de los objetivos de tales controles.
- Identificar y proponer controles internos que prevengan la ocurrencia de eventos no deseados (riesgos) que sean preponderantes sobre los correctivos
- Promover la adopción de mejores controles internos, evitando su proliferación innecesaria.
- Contar con controles internos que eviten la discrecionalidad en el ejercicio de facultades o en la aplicación de recursos.

- Identificar, en la medida que los recursos lo permitan, oportunidades para implantar controles internos mediante aplicaciones automatizadas.
- Proponer mecanismos de autocontrol y autodeterminación.

7.3. Alcance.

El alcance de la revisión, se limitó al análisis de los procedimientos administrativos y operativos, exceptuando los de carácter técnico del área.

7.4. Requerimiento de información al área.

La información que se solicitó para la revisión:

- Organigrama autorizado del área o unidad administrativa y perfiles de puestos.
- Manuales de organización y procedimientos administrativos y operativos.
- Reglas de operación de programas especiales.
- Manual de planeación.
- Normatividad interna y externa.
- Leyes y Reglamentos aplicables.
- Programas de Trabajo.
- Diagramas de flujo.
- Indicadores estratégicos y de desempeño.
- Controles actuales del proceso.

7.5. Ejecución de la auditoria.

La revisión se oriento a fortalecer el sistema de control interno en el proceso, con el fin de disminuir o eliminar la problemática recurrente y elevar la eficiencia, eficacia, calidad y productividad, simplificando operaciones y métodos de trabajo, mejorando la autonomía de gestión y la satisfacción de los usuarios.

7.6. Resultado.

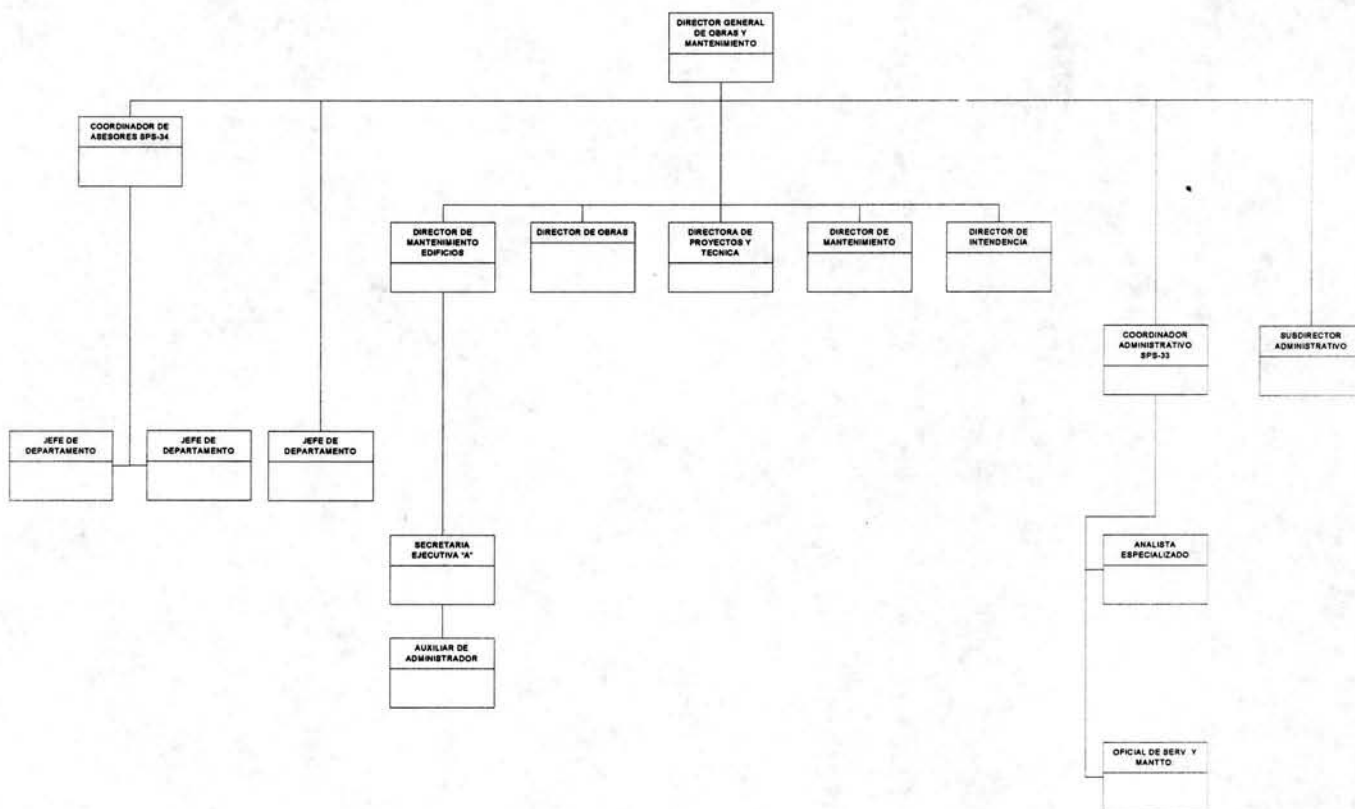
El resultado del presente informe fue comentado con el Titular de la Dirección General de Obras y Mantenimiento, de las observaciones y comentarios se propusieron acciones para mejorar el control interno, estableciéndose fechas para su cumplimiento.

INTEGRACIÓN DE LA ESTRUCTURA

La Dirección General de Obras y Mantenimiento, está integrada por las siguientes áreas administrativas:

- Coordinación de Asesores
- Coordinación Administrativa
- Subdirección de Administración
- Dirección de Intendencia
- Dirección de Mantenimiento
- Dirección de Proyectos y Técnica
- Dirección de Obras
- Dirección de Edificios

ORGANIGRAMA DEL ÁREA AUDITADA



A) Análisis de la estructura organizacional.

Se llevó a cabo el análisis de la estructura organizacional, obteniendo los resultados que a continuación se describen:

Observación No 1.

No se encuentra definida la estructura del personal de mando medio.
Personal comisionado a otras unidades administrativas diferentes a la Auditada.
Personal que no se encontró en la estructura autorizada.
Organigramas no actualizados.
Desconocimiento del personal sobre las actividades que se realizan.
Los supervisores no tienen definidos a sus grupos de trabajo.
Personal operativo recibe instrucciones de diferentes supervisores.
Desconocimiento en las líneas de mando y comunicación.
Plazas temporales, con renovación mensual de contrato.
Duplicidad de funciones entre Coordinadores y Directores de área

Acciones de Mejora No. 1

Revisión a la estructura y funciones.
Regularización del personal asignado a otras unidades administrativas.
Actualizar los organigramas de la Institución.
Definir el perfil de puesto.
Programas de inducción.
Integración de grupos de trabajo.
Definición del supervisor.

B) Análisis de funciones

Observación No. 2

Del análisis de las funciones se determino que existe personal que realiza funciones distintas a las que les corresponde desarrollar, ocasionando distracción en sus actividades y recursos.

Realización de funciones a servidores públicos de mayor jerarquía.

Manuales y Organización y procedimientos no actualizados

Acciones de Mejora No. 2

Definir el alcance que deben tener los diversos servicios solicitados por las áreas.

Actualización del Manual de Organización y Procedimientos.

C) Calidad en el Servicio

Observación No. 3

Se aplicaron tres encuestas, la primera a 31 usuarios que laboran en las diversas áreas que reciben los servicios del personal de esta Dirección, determinándose los siguientes resultados:

| OPINIÓN | PORCENTAJE |
|----------------|-------------------|
| Buena | 52% |
| Regular | 29% |
| Mala | 19% |
| Total | 100% |

La segunda relacionada con la calidad del servicio en la limpieza en sus oficinas y la tercera sobre la limpieza de los sanitarios y falta de materiales como a continuación se indica:

Estado de los baños

| | |
|---------|------|
| Buena | 45% |
| Regular | 32% |
| Mala | 23% |
| Total | 100% |

Materiales faltantes

| | |
|-----------------|------|
| Toallas p/manos | 40% |
| Jabón de manos | 39% |
| Papel Higiénico | 21% |
| Total | 100% |

Dentro de las encuestas realizadas, el personal manifestó que el tiempo de respuesta es lento.

Acciones de Mejora No. 3

Realizar la limpieza de las oficinas fuera de horario de labores.

Establecimiento de controles para el personal encargado de la limpieza de oficina.

Supervisión al personal que ejecuta la limpieza

Establecimiento de bitácoras para la supervisión en sanitarios.

Estadísticas de insumo en materiales, para su programación adecuada.

Presupuestar los materiales para sanitarios.

Establecimiento periódico de encuestas

Observación No. 4

En las áreas comunes no se cuenta con recipientes para el depósito de basura.

Acciones de Mejora No. 4

Instalación de un recolector de basura por piso.

Observación No 5

El criterio aplicado para la distribución del personal intendente, no es uniforme para todos los edificios, lo cual es un factor determinante en la distribución de actividades del personal.

Acciones de Mejora No. 5

Unificar el criterio sobre el cual se distribuyen las actividades del personal intendente, considerando como un parámetro la superficie física de las áreas, en conjunto con el número de personas y el mobiliario existente en las mismas.

Observación No. 6

Al llevar a cabo la verificación y análisis de las asignaciones del personal de intendencia, se detectó que existen diversas Unidades Administrativas, que cuentan con personal asignado directamente para desempeñar las funciones de aseo y limpieza, mismas que no dependen de la Dirección General de Obras y Mantenimiento.

Así mismo, se detectó que en las instalaciones del Almacén General, las actividades de aseo y limpieza, se realizan con una empresa de limpieza externa.

Acciones de Mejora No. 6

Evaluar las funciones que desarrolla el personal operativo, y preparar un documento en el que se indique si es posible o no la atención de las necesidades que tienen las Unidades Administrativas que no cuentan con el servicio de aseo y limpieza que proporciona esta Dirección.

Por lo que se refiere al servicio contratado con la empresa de limpieza externa se proceda a evaluar la necesidad de mantener el contrato.

D) Programas de Trabajo

Se cuenta con un programa mensual de trabajo, en el cual se establece la programación de las mismas cada 21 días.

El 17% del programa de mantenimiento se realiza con servicios externos.

Se verifico el cumplimiento del programa de actividades con la encuesta de 32 empleados adscritos a diferentes Unidades Administrativas que reciben los servicios de aseo y limpieza de esta Dirección, obteniéndose los siguientes resultados:

| LIMPIEZA DE | FRECUENCIA DEL SERVICIO | | | | | | Total |
|--|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|------------|-------------|
| | NUNCA | DIARIO | SEMANAL | MENSUAL | + DE UN MES | NO SABE | |
| VENTANAS | 19% | 3% | 16% | 10% | 16% | 35% | 100% |
| PUERTAS | 13% | 6% | 19% | 6% | 16% | 39% | 100% |
| BOTES DE BASURA | 13% | 55% | 10% | 6% | 10% | 6% | 100% |
| PLANTAS | 16% | 10% | 10% | 3% | 10% | 52% | 100% |
| TELÉFONOS | 32% | 6% | 6% | 3% | 23% | 29% | 100% |
| PERSIANAS | 19% | 0% | 0% | 3% | 10% | 68% | 100% |
| VENTILADORES | 23% | 3% | 6% | 6% | 26% | 35% | 100% |
| TAPETES | 10% | 0% | 6% | 0% | 23% | 61% | 100% |
| MEZCLADORES | 13% | 3% | 10% | 10% | 32% | 32% | 100% |
| LÁMPARAS | 29% | 0% | 6% | 0% | 19% | 45% | 100% |
| Porcentaje Global de respuestas | 19% | 9% | 9% | 5% | 18% | 40% | 100% |

Observación No. 7

El programa mensual de actividades no se cumple integralmente y el personal operativo desconoce en general su existencia.

Incumplimiento en los programas por la realización de trabajos no considerados en el mismo.

Los supervisores no participan en la elaboración del programa mensual de actividades, solamente lo ejecutan.

En algunas áreas de la Dirección General carecen de un programa de trabajo

Falta de controles en los trabajos realizados.

Falta de material para la realización de las actividades.

Acciones de Mejora No. 7

Definir en los manuales de procedimientos las funciones.

Analizar los programas de trabajo establecidos.

Seguimiento a los programas de trabajo.

Los supervisores formen parte activa de su elaboración de los programas de trabajo.

Establecimiento de rutas críticas por trabajos extraordinarios.

Elaborar un programa de mantenimiento preventivo.

Establecimiento de formatos para el control de los trabajos realizados.

Solicitud de los materiales con oportunidad.

Programación de los recursos.

E) Seguridad.

Observación No. 8

Con la finalidad de verificar si el personal operativo cuenta con el equipo de protección adecuado para el desarrollo de sus actividades laborales, se practicaron entrevistas con los siguientes resultados:

El 60% no cuenta con el equipo de protección suficiente y del 40 % no es el adecuado, como sería principalmente la falta de fajas protectoras, cinturones con polea para efectuar cargas de mobiliario, y falta de zapatos adecuados para el personal femenino que realiza actividades de limpieza.

Del 40 % que tiene equipo en su gran mayoría no es utilizado.

Acciones de Mejora No. 8

Dotar del equipo de protección, como lo establece la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en su artículo 43, fracción II.

Establecer la obligación del equipo de seguridad.

F) Perfil de puestos

Observación No. 9

Se realizó una investigación de la formación académica de los Jefes de Departamento (Supervisores) obteniéndose los siguientes resultados:

| NIVEL ACADÉMICO | PORCENTAJE |
|-------------------------------------|-------------------|
| Secundaria | 45% |
| Primaria | 29% |
| Pasante o Trunco de Licenciatura | 7% |
| Preparatoria | 3% |
| Licenciatura | 3% |
| Total | 100% |

La Dirección General no tiene establecido un perfil de puestos que indique las características y requisitos a cubrir por el personal que ocupa cada uno de los ellos.

Acciones de Mejora No. 9

Elaborar los perfiles de puestos del personal.

Establecer programas de capacitación.

G) Indicadores de Desempeño

Observación No. 10

No se realiza ningún tipo de evaluaciones formales, solamente se toman en cuenta los reportes de trabajo que envían los Supervisores al Director, los cuales contemplan la evaluación periódica mediante inspección ocular, y la calidad y oportunidad con la que se realizan los trabajos; los supervisores indicaron que en caso de no cumplirse adecuadamente con las actividades, se le llama la atención al trabajador.

La Dirección tiene once talleres durante el ejercicio se realizaron los siguientes servicios:

| CONCEPTO | EDIFICIO A | EDIFICIO B | EDIFICIO C | TOTAL |
|---------------------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| CERRAJERÍA | 2467 | 839 | 0 | 3306 |
| ELECTRICIDAD | 1911 | 1095 | 0 | 3006 |
| ALBAÑILERÍA | 338 | 985 | 0 | 1323 |
| CARPINTERÍA | 1031 | 219 | 0 | 1250 |
| PLOMERÍA | 433 | 203 | 0 | 636 |
| HERRERÍA | 327 | 234 | 0 | 561 |
| PERSIANAS | 257 | 112 | 0 | 369 |
| BARNIZ | 219 | 100 | 0 | 319 |
| PINTURA | 197 | 19 | 0 | 216 |
| TAPICERÍA | 61 | 10 | 0 | 71 |
| MULTISERVICIOS | 0 | 0 | 22 | 22 |
| TOTAL DE SERVICIOS | 7241 | 3816 | 22 | 11079 |

Se elaboró un análisis, considerando el número de empleados con los que cuenta cada uno de los talleres, en relación con el número de servicios prestados durante el ejercicio 2002, obteniéndose lo siguiente:

| CONCEPTO | TOTAL DE SERVICIOS REALIZADOS EN EL AÑO | NO. DE EMPLEADOS | NO. DE SERVICIOS POR EMPLEADO AL AÑO | NO. DE SERVICIOS POR EMPLEADO AL MES | NO. DE SERVICIOS POR EMPLEADO AL DÍA |
|--------------|---|------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| CERRAJERÍA | 3306 | 5 | 661 | 55 | 2.8 |
| ELECTRICIDAD | 3006 | 16 | 188 | 16 | 0.8 |
| ALBAÑILERÍA | 1323 | 18 | 74 | 6 | 0.3 |
| CARPINTERÍA | 1250 | 20 | 63 | 5 | 0.3 |
| PLOMERÍA | 636 | 3 | 212 | 18 | 0.9 |
| HERRERÍA | 561 | 2 | 281 | 23 | 1.2 |
| PERSIANAS | 369 | 1 | 369 | 31 | 1.5 |
| BARNIZ | 319 | 21 | 15 | 1 | 0.1 |
| PINTURA | 216 | 6 | 36 | 3 | 0.2 |
| TAPICERÍA | 71 | 1 | 71 | 6 | 0.3 |

| | | | | | |
|----------------|--------------|-----------|---|---|-----|
| MULTISERVICIOS | 22 | 3 | 7 | 1 | 0.0 |
| TOTAL | 11079 | 96 | | | |

Derivado del análisis anterior, el taller que más servicios prestó durante el ejercicio, fue el de cerrajería, y los que menos prestaron fueron barniz y multiservicios; sin embargo, es importante considerar aquí el tipo de servicio, la complejidad, la periodicidad con la que se solicitan y el tiempo requerido para llevarlo a cabo, además del número de empleados disponibles para ello.

En los talleres de cerrajería, electricidad, albañilería, carpintería, barniz, pintura y multiservicios, se observa que existe una cantidad considerable de tiempo libre al día por empleado.

Acciones de Mejora No. 10

Establecer métodos de evaluación específicos para cada uno de los talleres, y así, estar en posibilidad de obtener una evaluación objetiva y real del desempeño del personal.

H) Higiene

Se llevó a cabo un recorrido por las instalaciones de los talleres observando lo siguiente:

Observación No. 11

Las condiciones físicas y ambientales que actualmente presentan los talleres son reducidos y no permite la realización de los trabajos y no se cuenta con señalamientos de seguridad y emergencia.

Acciones de Mejora No. 11

Realizar las adaptaciones necesarias para que los talleres cuenten con las condiciones adecuadas para la realización de su trabajo en forma eficiente y segura.

Establecimiento de señalamientos de seguridad y emergencia.

I) CAPACITACIÓN CONTINUA

Observación No. 12

De los cuestionarios aplicados a personal, se obtuvo que el 32% recibiera capacitación para realizar sus actividades, en cambio el 68% dijo no haber recibido capacitación alguna.

El personal entrevistado requiere la capacitación por las adquisiciones recientes de equipo sofisticado y de materiales innovadores.

Acciones de Mejora No. 12

Establecimiento de programas de capacitación en forma anual.

Solicitud de capacitación a los proveedores de los equipos.

Solicitud de manuales de mantenimiento a los proveedores de los equipos.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CÉDULA DE ACCIONES DE MEJORA

CONTRALORÍA DE LA _____ (1)

| | |
|---|--------------------------|
| No. de Revisión: _____ (2) Programa de la Revisión: _____ (3) | Hoja No.: (6) de (7) |
| Área Ó Unidad Administrativa: _____ (4) Proceso / Subproceso: _____ (5) | Fecha: ____ / (8) / ____ |

| Problemática / Área de Oportunidad Detectada | Acción de Mejora Concertada | Responsable (nombre, área y firma) | Fecha Compromiso |
|--|-----------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 1.- | | | |
| 2.- (9) | (10) | (11) | (12) |
| 3.- | | | |
| 4.- | | | |
| 5.- | | | |
| 6.- | | | |
| 7.- | | | |

Responsable del Proceso

Nombre: _____ (13)
 Firma: _____
 Fecha: _____

Responsable de la Revisión (CONTRALORÍA)

Nombre: _____ (14)
 Firma: _____
 Fecha: _____

Titular del Area

Nombre: _____ (15)
 Firma: _____
 Fecha: _____

INSTRUCTIVO

- 1.- Nombre de la Contraloría.
- 2.- Número de Revisión conforme al Programa Anual de Auditoría.
- 3.- Dirección Responsable del Proceso.
- 4.- Área o unidad administrativa a la que pertenece el proceso.
- 5.- Nombre del proceso o subproceso.
- 6.- Número de página que corresponde al documento.
- 7.- Total de páginas que integran el documento.
- 8.- Fecha de elaboración de la Cédula de Acciones Mejora (día, mes y año).
- 9.- Indicar la problemática detectada.
- 10.- Descripción de cada una de las acciones de mejora concertadas para fortalecer el Control Interno.
- 11.- Nombre, firma y área a la que pertenece el responsable de llevar a cabo la acción de mejora. En caso de que el área a la que pertenece el responsable y el área en la que se aplicará la acción de mejora sea diferente, se deberá especificar.
- 12.- Fecha compromiso para concluir la implementación de la acción de mejora en el área o unidad administrativa responsable.
- 13.- Nombre y firma del responsable del proceso y la fecha se refiere al día en que firma la cédula.
- 14.- Nombre y firma del responsable de la Revisión por la Contraloría y la fecha se refiere al día en que firma la cédula.
- 15.- Nombre y firma del Titular de la Dirección General responsable del Proceso

CAPITULO VIII

8.1. Conclusión.

En el área auditada

La Dirección General de Obras y Mantenimiento se encuentra en proceso de concluir las propuestas de mejoras recomendadas por la Contraloría en donde en resumen se puede sintetizar las siguientes propuestas:

- 1.- Vigilar y comprobar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las disposiciones, normas y lineamientos en materia de: planeación, programación-presupuestación, información, organización, procedimientos y administración de recursos humanos, materiales y financieros,
- 2.- Vigilar los cursos de acción para prevenir o corregir desviaciones y propiciar el mejor desarrollo de las actividades.
- 3.- Fortalecer las acciones de autocontrol, autocorrección y autoevaluación para la eficiente aplicación de los recursos.
- 4.- Desarrollar esquemas remediación y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan flexibilidad en la operación.

En mi opinión.

Lo que se puede lograr con el control interno

El Control Interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y a prevenir la pérdida de recursos, puede ayudar a la obtención de información financiera confiable, puede reforzar la confianza de que la empresa cumple con la normatividad aplicable.

Lo que no se puede lograr con el control interno

Un Sistema de Control Interno, no importa lo bien concebido que esté y lo bien que funcione, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, a la dirección y al consejo en cuanto a la consecución de los objetivos de la entidad.

El Control Interno no puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en la política o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la dirección.

Juicio Humano

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria de la actividad laboral.

Disfunciones del sistema

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar, puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio.

RELACIÓN COSTO / BENEFICIO

Las entidades deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control.

Existen distintos niveles de precisión en cuanto a la determinación del costo y el beneficio de la implantación de controles. Generalmente resulta mas fácil determinar el costo, pudiéndose cuantificar de forma bastante precisa, normalmente se tienen en cuenta todos los costos directos correspondientes a la implantación de un control, así como los costos indirectos si resultan cuantificables. Algunas empresas también incluyen los costos de oportunidad asociados al uso de recursos.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- **Auditoria de control Interno**, de Gustavo Cepeda., Impreso en bogota Colombia, Mc Graw Hill, en 2000.
- 2.- **Acuerdo General de Administración 21/99**, Poder Judicial de la Federación 1999.
- 3.- **Acuerdo General de Administración 6/2001**, Poder Judicial de la Federación 2001.
- 4.- **Acuerdo General de Administración II/2003**, Poder Judicial de la Federación 2003.
- 5.- **Decreto por el cual se aprueba el programa sectorial denominado Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo**, Secretaria De la Función Publica (antes Secretaria de Contraloría y Desarrollo Administrativo), 2001-2006.
- 6.- **Establecimiento de sistemas de control interno**, de Juan ramón Santillán González, impreso México D.F. Thomson Learning, primera edición 2001.
- 7.- **Fundamentos del control interno**, Abraham Perdomo Moreno,2000.
- 8.- **Guía General para Revisiones de Control**, Secretaria de la Función Publica abril 2004.
- 9.- **Instituto Mexicano de Contadores Públicos**, normas y procedimientos de auditoria y normas para atestiguar, 24ª edición 2004.

10.- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, séptima edición, enero 2003.

11.- Plan Nacional de Desarrollo, Poder Ejecutivo Federal, 2001-2006.

12.- WWW.monografias.com/coso, México, 2004.

13.-Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, Diario Oficial de la Federación, julio 2002.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Homero Diego Valentino Rodríguez**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Auditoría toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité Académico de las Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

| | |
|-------------------------------------|------------|
| Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez | Presidente |
| M. en C. Yolanda Funes Cataño | Vocal |
| M. en I. Graciela Bribiesca Correa | Vocal |
| M.A. Ana Lilia Contreras Villagómez | Vocal |
| M.A. Humberto Loredó Romo | Secretario |
| M.A. Julio Alonso Iglesias | Suplente |
| M.A. Isela Catalina Higuera Olivo | Suplente |

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad. Universitaria, D.F., 28 de septiembre de 2004.
El Coordinador del Programa.

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez