



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

**“CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACION DE UNA
ORGANIZACION”**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :

ARACELI ZEPEDA AGUILAR

ASESOR: L.C. FRANCISCO ALCÁNTARA SALINAS

Cuautilán Izcalli, Estado de México a 30 de Junio de 2015





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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
ASUNTO: VOTO APROBATORIO
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES CUAUTITLÁN

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Que presenta la pasante: ARACELI ZEPEDA AGUILAR
Con número de cuenta: 09408903-3 para obtener el Título de: Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de marzo de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.C. Francisco Alcántara Salinas	
VOCAL	L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa	
SECRETARIO	C.P. Fausto Fermín González Camberos	
1er SUPLENTE	M.A. Jaime Navarro Mejía	
2do SUPLENTE	M.A. Aurora Reyes Viguera	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.
(Art 127 REP)
IHM/yrf



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

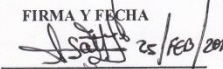
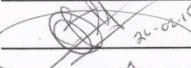

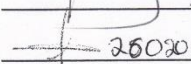
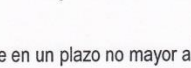
Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, autoriza a la alumna:
ARACELI ZEPEDA AGUILAR

Con número de cuenta: **09408903-3** a presentar La Tesis:

CONTROL INTERNO EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Bajo la asesoría del: **L.C. Francisco Alcántara Salinas**
Para obtener el título de: **Licenciada en Administración**

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA
PRESIDENTE	L.C. Francisco Alcántara Salinas	 25/FEB/2015
VOCAL	L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa	 26-02-15
SECRETARIO	C.P. Fausto Fermín González Camberos	 26/02/15
1er SUPLENTE	M.A. Jaime Navarro Mejía	 26/02/15
2do SUPLENTE	M.A. Aurora Reyes Vigueras	 26/02/15

Atentamente notificamos su participación en la revisión y evaluación del trabajo para que en un plazo no mayor a 30 días hábiles emita su VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de febrero de 2015.


MTRO. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
JEFE DEL DEPARTAMENTO

NOTA: Los modales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).
En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.
(Art 127 REP)
IHM/yrf

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

1. CAPITULO 1. CONTROL INTERNO (Generalidades)
 - 1.1 Concepto de Control Interno
 - 1.2 Importancia del control Interno*
 - 1.3 Clasificación de Control Interno
 - 1.4 Elementos del Control Interno
 - 1.5 Objetivos del control interno

2. CAPITULO 2. LA AUDITORIA
 - 2.1 Antecedentes de Auditoría
 - 2.2 Concepto de la Auditoría
 - 2.3 Objetivos de la Auditoría
 - 2.4 Clasificación de Auditoría
 - 2.4.1 Auditoría Financiera
 - 2.4.2 Auditoría Administrativa
 - 2.4.3 Auditoría Operativa
 - 2.4.4 Auditoría Interna
 - 2.5 Normas de Auditoría
 - 2.5.1 Normas de Auditoría
 - 2.5.2 Normas de Auditoría Interna
 - 2.6 Técnicas y Procedimientos de Auditoría

3. CAPITULO 3. EVALUACIÓN Y MODELOS DEL CONTROL INTERNO
 - 3.1 Evaluación del control
 - 3.2 Evaluación del riesgo
 - 3.3 Métodos de evaluación del Control Interno
 - 3.3.1 Método Descriptivo
 - 3.3.2 Método Gráfico
 - 3.3.3 Método Cuestionarios
 - 3.4 Modelos de Control
 - 3.4.1 Modelo COSO
 - 3.4.2 Modelo COCO

4. CAPITULO 4. ADMINISTRACION DEL RIESGO Y FRAUDE
 - 4.1 Administración del riesgo
 - 4.2 Fraude

5. CAPITULO 5. CASO PRÁCTICO Y PROPUESTA
 - 5.1 Planteamiento del problema, hipótesis y objetivo
 - 5.2 Análisis del problema
 - 5.3 Conclusiones y Propuesta

BIBLIOGRAFÍA

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarnos la oportunidad de estudiar en esta gran casa de estudios.

A los profesores que nos transmitieron su conocimiento y experiencia durante las diferentes etapas de la carrera.

Al profesor Francisco Alcántara por ser mi guía y base para la elaboración de mi Tesis.

A mi madre por ser el principal pilar en mi carrera profesional, por toda la enseñanza que me brindo y que solo ella me pudo dar. Por su apoyo incondicional en todo momento, por el infinito amor que me ha regalado y que ha transformado en energía para buscar ser mejor cada día.

A mi padre por el apoyo que me ha brindado, por ser la mano dura que todos necesitamos para tener hambre de crecer, por compartirme sus experiencias con la finalidad de aprender aún mas.

A mi hermanita que siempre ha estado a mi lado compartiendo experiencias buenas y otras no tan buenas. Por ser mi mejor consejera y mi apoyo, porque siempre a mi lado para escucharme y brindarme su mano.

A mi hijo Iker por haber llegado a llenar mi vida de alegría, por ser mi mayor motor y es quien me impulsa a ser una mejor persona cada día y a él principalmente le dedico éste y cada uno de mis logros en la vida.

A mi esposo Erick por ser mi compañero de vida, por ser el padre de mi hijo y mi apoyo cada vez que lo necesito.

Y a una persona muy especial en mi vida que me cuida y bendice todos los días desde el cielo...para ti Abuelita Domi mi mayor ejemplo de lucha y fortaleza.

INTRODUCCION

Debido a los constantes cambios empresariales, al aumento de los distintos tipos de riesgos y a los requerimientos y necesidades internas administrativos, tener un sistema de Control Interno, se vuelve indispensable en nuestros días. Esto nos permite tener información más confiable frente a fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

Es por eso que a través del presente trabajo podremos conocer y habilitar los conceptos de Control interno, que ayudará a Identificar los riesgos críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos, dar pautas y lineamientos sobre cómo mejorar la Administración de un negocio, establecer criterios para determinar si los controles internos son efectivos, minimizar riesgos, cuidar los activos e intereses de la empresa, obtener información correcta y confiable, así como los medios para comprobarla, promover la eficiencia de las operaciones y lograr la adhesión a las políticas de la dirección de la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas de todos giros siempre será necesario evaluar el control interno e implementar nuevos sistemas, políticas, procedimientos, instructivos o incluso realizar una reingeniería de procesos para poder minimizar los riesgos de la compañía y tienen vital importancia en México, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios.

Las actividades de control existen y se dan en toda la empresa, a todos los niveles y en todas las funciones e incluyen cosas tales como aprobaciones autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE CONTROL INTERNO

1.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

¿Qué es Control?

“Es el conjunto de medidas tendientes a determinar a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas de procesamiento de información”.

Manual de Control Interno-Rubén, Oscar Reseñas

CONTROL INTERNO

“El control interno de una empresa es el sistema de su organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna; la protección de los activos de una empresa; la promoción de eficiencia en la operación del negocio”.

I.M.C.P. Comisión de normas y procedimientos de Auditoría.

“Es el conjunto de muchos sistemas, cada uno de los cuales está diseñado para ayudar a la administración a conseguir sus objetivos particulares”.

Canadian Institute of Public Accountants

“Son mecanismos o prácticas empleadas para prevenir o detectar actividades no autorizadas.”

Instituto de Auditores Internos

El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas.

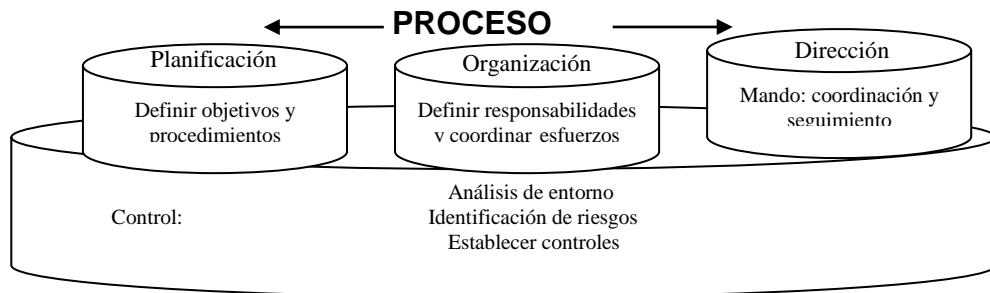
Es un proceso llevado a cabo por la mesa de Directores, los gerentes y otro personal designado a proporcionar certeza razonable de que se logren los siguientes objetivos: efectividad y eficiencia de la operación, confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y reglas.

Deloitte

El control interno como fase del proceso administrativo se encuentra presente en el día a día de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

IMAGEN 1



Por lo tanto en base a lo antes mencionado, puedo resumir el concepto de control interno en: **Un proceso de verificación que permite garantizar el logro de objetivos de la organización a través de la realización de actividades planificadas.**

1.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

Debido al importante crecimiento y desarrollo tecnológico, las corrientes de reingeniería, la globalización, la apertura comercial e industrial y económico de las organizaciones, los propietarios y empresarios a través de los años han incrementado su preocupación de delegar funciones y responsabilidades y la forma en que se están cumpliendo con ellas dentro de su organización y al mismo tiempo surge la necesidad de diseñar sistemas que les permitan seguir teniendo el control sobre las actividades y funciones de su entidad, el mantenerse informados, asegurándose de que las políticas y los procedimientos se cumplan tal y como están establecidos, para conseguir competitividad dentro del mercado.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlo. El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos.

Una estructura efectiva del control interno es aquella que abarca a todas las personas de la organización, incluso a todos aquellas que no se imaginan tener responsabilidad alguna dentro del control.

Los controles internos son fundamentales para una contabilización exacta de las transacciones y para una preparación confiable de reportes financieros. Muchas actividades del mundo de los negocios producen un gran volumen de transacciones y numerosas decisiones a tomar cada día. Sin controles adecuados para tener certeza de un correcto registro de movimientos, los datos financieros resultantes, podrían llegar a ser poco confiables y por lo tanto un impedimento para que la dirección de una empresa tome las decisiones correctas aunando a ello la falta de credibilidad por parte de demás accionistas y autoridades.

Una entidad que cuente con un apropiado sistema de control interno, ofrecerá mayor protección a sus activos a fin de evitar sustracciones, siniestros o situaciones similares que traigan como consecuencia el desfaldo de una entidad.

En algunas empresas de tamaño significativo que eran consideradas excelentes negocios, enfrentaron serios problemas no previstos. Lo más grave, es que nadie esperaba que se dieran dichas pérdidas, las cuales surgieron principalmente por:

- El único enfoque de las organizaciones era de crecimiento en la operación, sin preocuparse por la parte administrativa.
- Falta de procesos y controles efectivos
- Falta de regulación sobre la existencia y eficiencia de dichos controles
- Fraudes generados a consecuencia de falta de controles

Lo anteriormente mencionado genera impactos negativos como pérdidas para los inversionistas con acciones en la bolsa de valores; merma considerable en la confianza de los inversionistas y el público en general; estancamiento económico.

Es por eso que los ejecutivos de las empresas se están enfocando nuevamente a la atención del diseño, la operación y la efectividad del sistema de control interno en sus organizaciones, buscando así proporcionar una certeza para que se logre la efectividad y eficacia de la operación, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

Desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización, no se puede desarrollar una plantación sin control, no hay proceso de organización sin control, no existen recursos humanos, recursos materiales y financieros sin control y obviamente no se puede administrar sin control.

Dependiendo de la calidad del control interno de una entidad sujeta a auditoría, el auditor debe determinar el grado de confianza que se le va a depositar en el control, así mismo sirve para decidir la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos aplicables, por lo que se considera como una causa importante para la implantación de un adecuado control interno.

Como parte del control está el crear puestos necesarios con el perfil, funciones y jerarquía, nivel de responsabilidad, para que no existan dudas al desarrollar las actividades, por lo que también es necesario el diseño de reportes y formatos que sean funcionales a la estructura de la organización para llevar un orden y mayor control dentro de la entidad.

Hablar de control interno es referirse a un sistema indispensable que ayude al orden, disciplina para cumplir con las responsabilidades que correspondan a cada miembro de la organización, ya que por medio del control interno podemos detectar desviaciones y deficiencias operativas para que a través de acciones preventivas y correctivas logremos el objetivo de la organización

Una publicación del año de 1947 del American Institute of Certified Public Accountants intitulada "Internal Control" citó los siguientes factores como coadyuvantes en el reconocimiento cada vez mayor de la importancia del control interno:

- El alcance y el tamaño de la entidad se ha hecho tan complejo y amplio, que la administración deberá confiar en innumerables informes, reportes y análisis para controlar efectivamente las operaciones.
- La verificación y revisión inherente a un buen sistema de control interno, proporcionan protección contra las debilidades humanas y reducen la posibilidad de que ocurran errores e irregularidades.

Es de suma importancia para poder evitar información financiera fraudulenta el tono fijado por la alta gerencia que influye en el entorno de la compañía dentro del cual ocurre información financiera.

Así mismo todas las compañías cuyas acciones se cotizan en la bolsa, deberán mantener controles internos que proporcionen una seguridad razonable de que la información financiera fraudulenta se impida su detección oportuna.

Otros puntos de importancia en el estudio del control interno son los siguientes:

- Ayuda a detectar la eficacia para cumplir los objetivos específicos del sistema de calidad
- A verificar la implantación de acciones correctivas.
- Detecta desviaciones y/o deficiencias.
- Ayuda a dar retroalimentación a la gerencia.

En cuanto mayor complejidad desde el punto de vista estructural de una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Cabe señalar que de acuerdo a lo visto anteriormente referente a la importancia de evaluar y mantener controles internos adecuados, debemos se debe tener precaución y no caer en errores como los siguientes:

- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos
- Costo-Beneficio (el costo no deberá ser mayor al beneficio, de lo contrario el control no es idóneo).

Sin embargo se debe estar consciente de lo que el control Interno puede hacer:

- No puede asegurar el éxito de una organización (ej. No puede lograr que un gerente extremadamente malo se convierta como arte de magia en un buen gerente)
- No puede asegurar la existencia de una confianza absoluta en los estados financieros y demás información.

1.3 CLASIFICACION DE LOS CONTROLES INTERNOS

Generales o Circundante

No tienen un impacto directo sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan directamente con los ciclos de información contable, pero su deficiencia puede afectar a la eficacia en el funcionamiento de los controles internos específicos. Estos también son conocidos como Control Circundante.

Están relacionadas con este objetivo las normas relativas a la comunicación de las políticas operativas, administrativo-contables y de control, y al grado y frecuencia de la vigilancia sobre el sistema, incluyendo el establecimiento de un sector de auditoría interna. Se debe verificar que la gerencia no viole los controles establecidos, ya que el mejor sistema de control interno puede resultar totalmente INEFICAZ si la gerencia autoriza el no cumplimiento de los controles previamente establecidos.

Específicos.

Son los que se relacionan directamente con los ciclos de información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos que conforman los estados contables. Estos controles se encuentran localizados a través de todo el flujo de información contable, desde el origen de la información hasta los saldos de la contabilidad.

Tanto los controles internos generales como los específicos incluyen los respectivos controles en el procesamiento electrónico de datos.

Preventivos.

Están diseñados para evitar el procesamiento de transacciones de errores o irregularidades, identificándolas, rechazándolas antes de completar el procesamiento.

A menor costo de implantación y operación son preferibles los controles internos, ya que permiten identificar y tratar los problemas de forma anticipada, así como ayudar a mantener una mejor calidad en la información.

Detectivos.

Están diseñados para identificar errores o irregularidades, una vez ocurridos. Deben realizarse oportunamente para que se puedan tomar acciones correctivas a tiempo, generalmente están basados en la verificación de la información contenida en reportes u otros documentos.

Pueden resultar particularmente útiles para riesgos de bajo impacto y alta probabilidad, donde el costo del control preventivo podría ser mayor al impacto.

Debe contener una solución correcta y oportuna de las excepciones identificadas.

Manuales.

Son los llevados a cabo por los funcionarios de la organización y la mayoría de las veces están apoyados por información suministrada por el sistema.

Su intervención está sujeta a la calidad y oportunidad de la información utilizada; la responsabilidad, capacidad y experiencia del funcionario que los realiza; errores producidos por falta de conocimiento necesario y/o cansancio.

Automáticos.

Son aquellos soportados por los sistemas de aplicación e implican una comparación efectuada por una operación de determinada información relativa a una transacción con una serie de parámetros pre-establecidos, datos maestros u otra transacción para determinar errores o irregularidades y si existiera algún error de sistema, no permite realizar la transacción.

Así mismo Rubén Reseñas hace referencia de la siguiente clasificación de los controles:

Contable.

Es el control de los movimientos patrimoniales y de resultados, que modifican las situaciones patrimonial, económica y financiera de la empresa.

Operativo.

Es el que se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores que componen el ente, sin entrar a determinar si éstos son productivos, de servicio o staff.

De la Información.

Es utilizado para la obtención de información confiable, eficiente y a su vez oportuna, para la toma de decisiones.

Administrativo.

Trata de optimizar el rendimiento operativo a través de la eficiencia.

Continuo.

Se practica en todos los casos u operaciones y tiene la característica de ser rutinario o sistemático.

Esporádico.

Es un control selectivo por excepción y se practica irregularmente.

Por sistema.

Es cuando el control está incorporado a un sistema en el que actúa. Es un elemento censor de cada caso o proceso estratégico.

Directo.

Es el realizado con el propósito de llevar a cabo una revisión interna, confrontación de datos que forman parte de una información determinada con sus respectivos elementos de juicio.

Administrativo-Operativo.

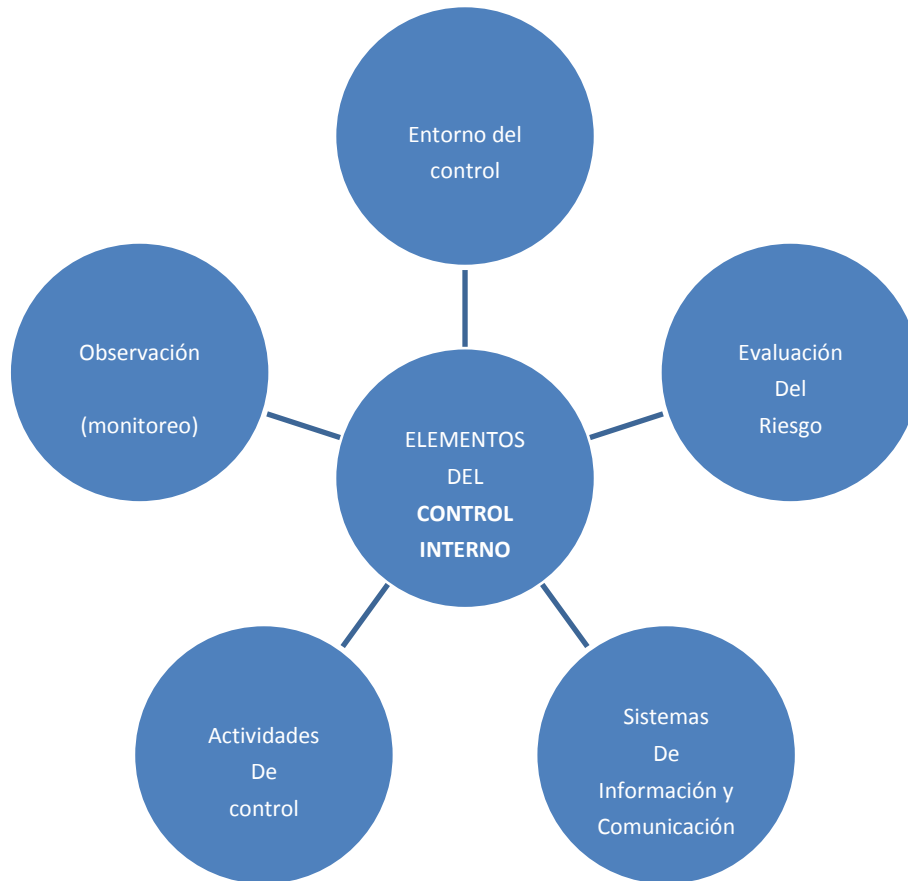
Busca promover la eficiencia operativa en las transacciones y la adhesión a las prácticas sanas emanadas de la dirección superior.

Contable.

Su objetivo es verificar la exactitud y confiabilidad de los datos y registros contables.

1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

Para que el control interno logre sus objetivos, debe de estar compuesto de cinco elementos.



Entorno de Control

Es lo que marca la pauta de una organización, o sea aquella base para ser consciente al personal de que existe un control. Es el fundamento de los demás componentes del control, suministrando disciplina y estructura.

La pauta que marca la alta dirección, es el factor más importante en su contribución con la integridad del proceso de información financiera. En otras palabras, si la pauta marcada por la Dirección es relajada o poco estricta, habrá mucha falta de cumplimiento y se logrará poco con establecer reglas.

El entorno del control refleja la actitud general en la empresa, inclusive de los dueños, directores y gerentes en cuanto a estar conscientes del desarrollo del negocio o del cumplimiento con las políticas, métodos y procedimientos y la estructura organizacional. El entorno del control también cubre la actitud de la dirección hacia el desarrollo de estimaciones en la contabilidad y en la filosofía para información financiera; es el contexto de la contabilidad y de los controles operativos.

El entorno de control equivale a la atmósfera dentro de la cual existen los controles contables y se separan los estados financieros. Por lo tanto es esencial tener una comprensión del entorno para poder identificar los factores que tienen un efecto dominante sobre el riesgo de que existan errores sobre el procesamiento de transacciones y en el juicio de la dirección cuando prepara información financiera.

Un entorno de control satisfactorio aún no garantiza la efectividad de algún control específico, pero puede ser un factor positivo al medir el riesgo de errores. Un entorno de control efectivo también proporciona una base para esperar que el sistema de contabilidad que funcionó bien en un momento dado del año (ejemplo al ser examinado) continúe funcionando el resto del año. De tal manera el entorno es un ingrediente básico para tener controles internos efectivos. Se deben tener en cuenta los siguientes factores para la revisión del entorno:

1. La integridad, los valores éticos y el comportamiento de los ejecutivos clave.
2. La convicción de la dirección de que es importante que la empresa tenga un excelente control y estilo de operación.
3. El compromiso de ser competente.
4. La participación del Consejo de Administración y del Comité de Auditoría en el manejo y supervisión del negocio.
5. La estructura adecuada de la organización y la asignación de autoridad y responsabilidades.
6. Las políticas y procedimientos en el manejo de los recursos humanos.

1.- La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control, afectando el diseño, la administración y el monitoreo de los procesos claves. La integridad y el comportamiento ético son producto de la ética de la empresa, de sus normas de comportamiento y de la manera de ser comunicadas, supervisadas y puestas en funcionamiento en la práctica. Incluyen las acciones que toma la dirección para reducir o eliminar oportunidades de que el personal lleve a cabo transacciones ilegales, acciones contrarias a la ética y honradez. Las comunicaciones al personal deben cubrir lo que la empresa considera como sus valores y normas de comportamiento.

2.- La dirección tiene la obligación de dirigir y controlar las operaciones y de establecer, comunicar y monitorear políticas y procedimientos. Cada aspecto del entorno de control se ve profundamente influenciado por los actos y las decisiones de la dirección. En una atmósfera de control efectivo, la conciencia de control del principal ejecutivo y su estilo de operar y coordinar, propicia una operación efectiva de los procesos y controles y a un entorno en que la probabilidad de error se minimice.

La conciencia de control se refiere a la importancia que la dirección le da a los controles internos y al medio ambiente en que ellos funcionan.

El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la

administración. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

En gran parte éste es un concepto intangible; es una actitud de la dirección que, una vez comunicada, ayuda a lograr que un control adecuado permanezca en su lugar y reduzca la posibilidad de que controles específicos sean ignorados sin que esto se descubra.

3.- El compromiso de ser competentes incluye la estimación de lo que la dirección considera el nivel de competencia para puestos específicos y la manera de traducir estos niveles en requisitos de aptitudes y conocimientos. Entre otros factores que la dirección debe tomar en cuenta, se encuentra la naturaleza y el grado de juicio que el empleado debe usar en una labor específica y el grado de supervisión que va a necesitar. El equipo del proyecto debe cerciorarse si las personas claves designadas para un puesto realmente son los suficientemente competentes para cumplir con el compromiso que eso representa. Por ejemplo, si el personal que deberá preparar los informes tiene el suficiente conocimiento y experiencia en el área de principios de contabilidad generalmente aceptados.

4.- El consejo de Administración a través de actividades propias y con el soporte de un Comité de Auditoría, debe ser responsable de la supervisión de la contabilidad y los procedimientos y políticas para supervisarlas. Mientras que las actividades y responsabilidades específicas de los Comités de Auditoría varían y requieren modificaciones o adaptaciones conforme las circunstancias individuales, el Consejo de administración tiene una responsabilidad, marcada por las leyes, hacia los accionistas y terceros por la presentación de información financiera confiable. Como resultado del Consejo de Administración y el Comité de Auditoría deben ocuparse de la información financiera a los accionistas y al público inversionista vigilando las políticas contables de la empresa.

Al determinar los efectos que tiene el Consejo de Administración y el Comité de auditoría sobre el entorno del control interno, el equipo a cargo del proyecto debe tomar en cuenta la independencia del Consejo de Administración, o del Comité de Auditoría, de la Dirección, también debe evaluar la experiencia y los conocimientos de sus miembros, el grado de participación en el control y la supervisión de sus actos, el grado de dificultad en responder a preguntas difíciles.

5.- La estructura de organización de una empresa, señala el marco global para la plantación, dirección y el control de las operaciones. Una estructura efectiva determina las responsabilidades, de tal manera que todo el personal tenga un claro concepto de cuál es la persona a quien reportar y cuáles son sus responsabilidades. Cuando se revisa la estructura de una organización se debe cerciorar si son adecuados los métodos para:

- Asignar autoridad
- Monitorear operaciones descentralizadas
- Asignar y monitorear responsabilidades para sistemas de información
- Establecer y monitorear políticas y procedimientos en toda la organización para evitar conflicto de intereses, garantizar seguridad corporativa y establecer normas de conducta para toda la organización.

6.- Estas políticas y procedimientos se refieren a la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción y compensación del personal. Su efectividad y la de los controles establecidos al respecto, depende de las personas que deben llevar a cabo esa labor. Por lo tanto la capacidad e integridad del personal depende mucho del entorno. La facultad de una empresa para atraer, contratar y retener suficiente personal competente y responsable, depende a su vez de las políticas. Además el nivel de competencia y de integridad del personal de dedicada a estas funciones es uno de los factores para evaluar la efectividad del control sobre los procesos.

Evaluación del Riesgo

En todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, se encuentra un riesgo en todos los niveles de su organización. Lo riesgos afectan la facultad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su giro; para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y la calidad de sus productos o servicios y su personal. No hay manera práctica de reducir su riesgo a "cero". De hecho decisión misma de establecer un negocio, crea un riesgo. La dirección debe decidir el grado de riesgo que pueda asumirse y permanecer prudente; debe tender a mantener el grado de riesgo dentro de los niveles seleccionados.

El proceso de identificación, análisis y manejo de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control. También debe aceptarse que siempre está latente el cambio. Por consiguiente es fundamental para una evaluación de riesgo, identificar las condiciones cambiantes y la respuesta de la empresa ante los cambios. Para poder comprender el proceso de evaluación se debe tener claro lo siguiente:

- Que se hayan establecido y comunicado los objetivos al nivel de empresa, incluyendo la manera como están soportados y complementados a un nivel de proceso-aplicación.
- Que se haya establecido un proceso de evaluación que incluya una estimación de lo que podría ocurrir y las probabilidades de que ocurra esa situación, informando también si se han planeado acciones a ese evento?
- Que se hayan establecido mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a situaciones que afectan dramáticamente a las empresas.
- Que los canales de comunicación estén facultados para notificar a los diferentes departamentos de cambios importantes que afecten algún método de transacción.

Las etapas siguientes ayudan a conseguir la implementación de una buena administración de riesgos:

- Grado de preparación del equipo líder: El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planeación estratégica, constituye un importante paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principio del marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de administración de riesgos que aborde de manera efectiva las necesidades específicas de la entidad.
- Apoyo de la alta dirección: La forma de instrumentar el apoyo varía de acuerdo a la organización, resulta importante que éste comience pronto y se consolida conforme avanza la implantación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la administración de riesgos, establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- Desarrollo del plan de implementación: Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases del proyecto, incluyendo la definición de flujos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de administración del proyecto como medio de comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas y gestionar anticipadamente los cambios que se puedan presentar en la adopción de la administración de riesgo.
- Diagnóstico de la situación actual: Incluye una auto-evaluación de cómo se están aplicando actualmente los componentes, conceptos y principios de la administración de los riesgos en toda organización. Se debe identificar las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización, que permitan aplicar el correcto control interno.
- Visión de la administración de riesgos: Se desarrolla un enfoque que establece el modo en que se utilicen los controles internos y cómo se integra dentro de la organización para alcanzar los objetivos incluyendo la estrategia para mejorar la toma de decisiones, identificar y gestionar los riesgos, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización de capital.
- Desarrollo de capacidades: La evaluación de la situación actual y el enfoque de administración de riesgos y controles internos adecuados, proporcionan la comprensión necesaria para determinar las capacidades y el funcionamiento actual del talento humano, la tecnología y los procesos, así como las nuevas capacidades que son necesarias y deben ser desarrolladas. Esto incluye la definición de roles y responsabilidades y adaptar el modelo de la organización, sus procesos, políticas, metodologías, herramientas, técnicas y flujos de información y tecnología.
- Plan de implementación: Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud con el fin de determinar

Información y Comunicación

Información y comunicación en conjunto representan el proceso de captura e intercambio de información que se necesita para llevar a cabo, administrar y controlar las operaciones de la empresa. La calidad de la información, así como el sistema de comunicación afecta la habilidad de la dirección para tomar las decisiones acertadas para controlar las actividades de la empresa y preparar informes financieros confiables. Información y comunicación abarcan la captura y la emisión de la información al personal adecuado, así que este pueda cumplir con sus responsabilidades que incluyen suministrar informes preparados bajo el entendido de un adecuado control interno.

Para entender la información y comunicación al nivel de empresa, equipo a cargo de la evaluación se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Que el sistema de información proporcionan a la dirección los informes necesarios para juzgar sobre desempeños relativos a objetivos establecidos, incluyendo información relevante tanto interna como externa.
- Que la información se suministra a las personas adecuadas en suficiente detalle y con suficiente anticipación para que puedan desempeñar sus responsabilidades eficientemente y con efectividad.
- Que los sistemas de información son desarrollados y revisados con base a su plan estratégico inter-relacionado en el sistema global de información de la empresa y de proceso-aplicación.
- Que la dirección de la empresa asigne los adecuados recursos humanos y financieros para desarrollar los sistemas de información necesarios.
- Que se haya establecido un plan de recuperación estratégica en caso de desastre para todos los principales centros de datos.
- Que la dirección comunique de manera efectiva las obligaciones del personal y las responsabilidades del control.
- Que se hayan establecido canales de comunicación para las personas que tiene que reportar hechos sospechosos.
- Que exista la comunicación y sea adecuada a través de la empresa para facilitar el desempeño de las obligaciones y responsabilidades de las personas.
- Que la empresa esté sujeta a monitoreo y requerimiento de cumplimiento impuesto por las autoridades.

Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a lograr que las instrucciones de la dirección sean cumplidas. Son útiles en otorgar una certeza razonable de que están tomando las acciones necesarias frente a los riesgos para lograr los objetivos de la empresa. Las actividades de control sean automatizadas o manuales tienen varios objetivos y se aplican a varios niveles organizacionales y funcionales. Para comprender lo anterior se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Que existan políticas y procedimientos que se requieren respecto a cada actividad de la empresa.
- Que los controles se aplican con la extensión que requiere cada política.
- Que la dirección tenga objetivos claros en términos de presupuesto, utilidad, otras metas financieras y de operación y que sean expresados con claridad así como comunicados.
- Que los sistemas de información y de planeación sean suficientes para identificar variaciones de lo presupuestado y comunicar esa información a quien corresponda.
- Que las funciones estén segregadas entre diferentes personas, de tal manera que se reduce el de fraude riesgo o de otras actividades impropias.
- Que las funciones y responsabilidades fueron segregadas lógicamente.
- Que existan controles para evitar el acceso de personal o a terceros a activos, registros y destrucción de documentos.
- Que existen software para controlar accesos a archivos y programas específicos.

Monitoreo

Una importante responsabilidad de la dirección es el establecimiento y mantenimiento del control interno a través del tiempo, con la finalidad de verificar que funcionen para lo que fueron diseñados, asegurar que son modificados y porque las nuevas circunstancias así lo requieren. La observación es continua y el diseño de modificaciones, así como la recomendación para acciones correctivas en caso de que el sistema los necesite, se presentan sobre la marcha. También pueden programarse revisiones especiales o bien una combinación de ambas posibilidades. Para ello se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Que se lleven a cabo evaluaciones periódicas del control interno.
- Cuando el personal cumple con sus funciones normales, busque evidencia acerca de que el sistema sigue cumpliendo con su función
- Que las comunicaciones de partes externas se tomen en cuenta para corroborar la información interna.
- Que al tener conocimiento de condiciones que ameriten acciones ¹correctivas, la dirección tome acción de inmediato.
- Que la dirección siga las recomendaciones que le hacen los expertos.

¹ Boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Interno, Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Kell, Walter G (1999), Auditoría Moderna, Ed. Continental, S.A. de C.V. Fundamentos de Auditoria-Mautz, R.F.

Evaluación Global

Para llegar a conclusiones sobre el control interno al nivel de empresa, se requiere un alto grado de subjetividad, debido a la naturaleza intangible de factores a considerar y porque no hay normas objetivas y bien definidas para evaluar un control al nivel empresa. Se deben identificar mecanismos y procedimientos innecesarios así como los necesarios, pero que no se tienen. Se debe asegurar que la dirección ha implantado los mecanismos de control necesarios para observar el sistema y corregir faltas de cumplimiento y que la Dirección crea un entorno de control en el que se motive al personal a cumplir con los controles establecidos y no ignorarlos

Matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos				
Probabilidad	Valor			
Alta	3	Zona de riesgo moderado	Zona de riesgo inaceptable (Evitar el riesgo - Reducir el riesgo - Compartir o transferir)	Zona de riesgo inaceptable (Evitar el riesgo - Reducir el riesgo - Compartir o transferir)
Media	2	Zona de riesgo tolerable (Asumir el riesgo - reducir el riesgo)	Zona de riesgo moderado (Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - Compartir o transferir)	Zona de riesgo importante (Reducir el riesgo - Evitar el riesgo - compartir o transferir)
Baja	1	Zona de riesgo aceptable (Asumir el riesgo)	Zona de riesgo tolerable (Reducir el riesgo - compartir o transferir)	Zona de riesgo moderado (Reducir el riesgo - compartit o transferir)
Impacto	Valor	1	2	3
		Baja	Media	Alta

1.5 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El objetivo de un sistema de control interno es proveer una razonable seguridad, de que el patrimonio este resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones originadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones o transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o propiamente registradas a fin de permitir o asegurar la preparación de los Estados Financieros de acuerdo a las normas; Reportes o informes de gestión de calidad aceptables.

Objetivos Múltiples

No respeta ninguna escala jerárquica y persigue lo siguiente:

- La consecución de un balance de las diferentes actividades de un ente, organización o empresa.
- Obtener la conformidad, seguridad o tranquilidad de que los niveles inferiores de la organización cumplen con las directrices provenientes de las gerencias superiores o de la dirección superior.
- Determinar deficiencias y errores de sistemas, operacionales y humanos.
- Determinar mejores normas, métodos, instrucciones, procedimientos y sistemas.
- Crear mejores sistemas o métodos de control y reforzar los existentes.
- Generar operaciones más eficientes, seguras y veloces.
- Determinar y evaluar la mejor utilización de recursos humanos físicos y tecnológicos.
- Evaluar la efectividad de una gestión, actuación o tarea.
- Lograr que los datos informativos se presenten exactos y oportunos
- Salvaguardar y custodiar los bienes, valores o patrimonio
- Acrecentar la eficiencia operatoria y facilitar que las normas, los procedimientos, los sistemas dictados se cumplan.
- Comprobar la exactitud y veracidad de los datos suministrados por los departamentos.
- Prevenir todos los fraudes y desfalcos, en caso de que ocurran, que exista la posibilidad de descubrirlos y poder cuantificarlos.

Objetivos Básicos

Se clasifican como los siguientes:

- **Protección de los activos del patrimonio:** Es proteger el patrimonio contra cualquier hecho evento o circunstancia no deseada y la responsable principal es la dirección. Se determinan algunas medidas destinadas a proteger como son:
 - a) **Servicio de vigilancia.** Previene robos, previene y da alarma sobre robos, controla la entrada y salida del personal, controla carga y descarga de mercancía, brinda seguridad a las personas de la organización.

- b) **Mantenimiento preventivo.** Brinda protección a los bienes que por el transcurso del tiempo y el uso sufren un agotamiento.
 - c) **Separación de funciones y responsabilidades.** Ningún individuo de la organización debe realizar al mismo tiempo las funciones de manejo, registro y custodia de bienes
 - d) **Política de seguros.** Se realiza un cálculo actuarial entre el valor que tiene el seguro y el bien que se va a proteger.
 - e) **Comprobantes pre-enumerados.** Se posibilita la acción de controlar el flujo de información y permite detectar cuando un documento falta.
 - f) **Registro de firmas.** Debe existir un registro de firmas de todas las personas que autorizan operaciones relevantes.
 - g) **Deposito total de los ingresos.** Todos los fondos monetarios que ingresen a la empresa debe de depositarse en su totalidad en la misma forma que fueron percibidos.
 - h) **Restricciones de acceso.** Debe existir restricciones de acceso a cierta información a través de claves de acceso.
- **Obtención de información adecuada:** Es necesario contar con un sistema de información que contenga las características de ser confiable y eficiente, ya que la constante toma de decisiones programadas y no programadas lo amerita. Para tal fin la empresa debe proveer los elementos necesarios que tiendan a lograr los objetivos, ya que el flujo de información es tan importante en una organización como el fluido de sangre en el cuerpo humano.
Cabe señalar también que dentro de la información debemos buscar que sea oportuna y completa, ya que de no ser así la información podría servir de poco o nada, ya que fué procesada solo en parte o incompleta respecto de los datos totales que debió contener.
La información confiable y eficiente aunado a que sea completa y oportuna, debe ser una preocupación de todos los sectores de la organización, proporcionando de esta manera material para el análisis de las variaciones o desvíos que ocurrieran al compararse los resultados previstos o predeterminados y los resultados reales.
 - **Promoción de la eficiencia operativa:** La eficiencia operativa no es privativa de un solo sector del ente, sino que abarca el total de funciones que desarrollan dentro de la empresa. Las organizaciones económicas están constituidas de tal manera que tienden a ser cada día más efectivas y a su vez más eficientes.
Para evaluar la efectividad se puede medir el grado de cumplimiento de los fines que tiene la organización.
Para evaluar la eficiencia de un ente, puede ser medida por el conjunto de recursos humanos, materiales y naturales que utiliza la empresa para alcanzar, generar o producir una unidad o bien de cambio.

La eficiencia operativa tiende a aumentar cuando los recursos empleados tienden a decrecer en comparación a los costos de realizar esa gestión de producción o cuando esta crece permaneciendo estables aquellos o ante cualquier combinación ventajosa de ambos factores.

Para cumplir con los objetivos de la organización debe existir una serie de disposiciones, prácticas, siendo estas en forma ideal y positiva se tiende a lograr la eficiencia operativa y algunas medidas para lograrlo son las siguientes:

- a) **Estructura humana.** La mano de obra de una organización se encuentra entre los elementos principales, fundamentales de una compañía y sin ella no podría existir. El ente humano debe ser coherente con la finalidad de la empresa por lo que se debe hacer una delicada selección de los individuos, deben estar capacitados, entrenados, debe conocer los fines u objetivos y debe aplicar su mejor criterio.
 - b) **División del trabajo.** SE basa en la participación de una tarea determinada en sus componentes más sencillos. La buena división de trabajo debe hacerse teniendo en cuenta la base de especialización por la finalidad del trabajo. La división de trabajo tiende a lograr mayor eficiencia operativa, pero la excesiva especialización puede ser tan contraproducente como la mano de obra ociosa.
 - c) **Manuales de procedimientos.** Todas las normas, los procedimientos, las instrucciones, etc., deben estar contenidas en manuales, de modo que permitan tener procesos homogéneos y en caso de conflictos la neutralicen las opiniones subjetivas. Los manuales deben ser claros, precisos y concreto, para no permitir ninguna duda y si existen modificación alguna se deben incorporar de inmediato.
 - d) **Medios materiales y tecnológicos.** La eficiencia operativa está en función directa con los cambios tecnológicos, estar desactualizado implica perder conocimiento o la inteligencia y son factores fundamentales del éxito.
- **Estimular la adhesión a las políticas de la dirección:** Las organizaciones socioeconómicas tienen maneras o formas propias de ser tan particulares que las diferencian de las demás empresas que habitan en el contexto. Cuando el individuo actúa bajo el convencimiento de que sus tareas coincidan con lo pretendido de él por el ente, de esta manera se logra que mantenga una identificación con las políticas prescritas por la organización.
El proceso de identificación se encuentra ligado a la eficiencia operativa, ya que existe una vinculación directa entre lo que quiere la organización de sus miembros integrantes y el acotamiento de estos de lo determinado por la dirección superior.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde la cúspide de una organización, el órgano ejecutivo las puede proponer y la Dirección las aprueba. Todas las políticas deberán quedar por escrito, ya sea en manuales, instrucciones, memorandos, comunicaciones internas, etc. Y ser difundidas para que los individuos las conozcan, entiendan y puedan cumplir.

Muchas veces una política mal aplicada, puede ser tan mala como una política que no se adapte al momento que se vive, produciendo daños económicos, morales e institucional, que en muchos casos puede ser difícil de salvar. Por tal motivo la revisión de las políticas debe ser una tarea permanente dentro de la empresa.

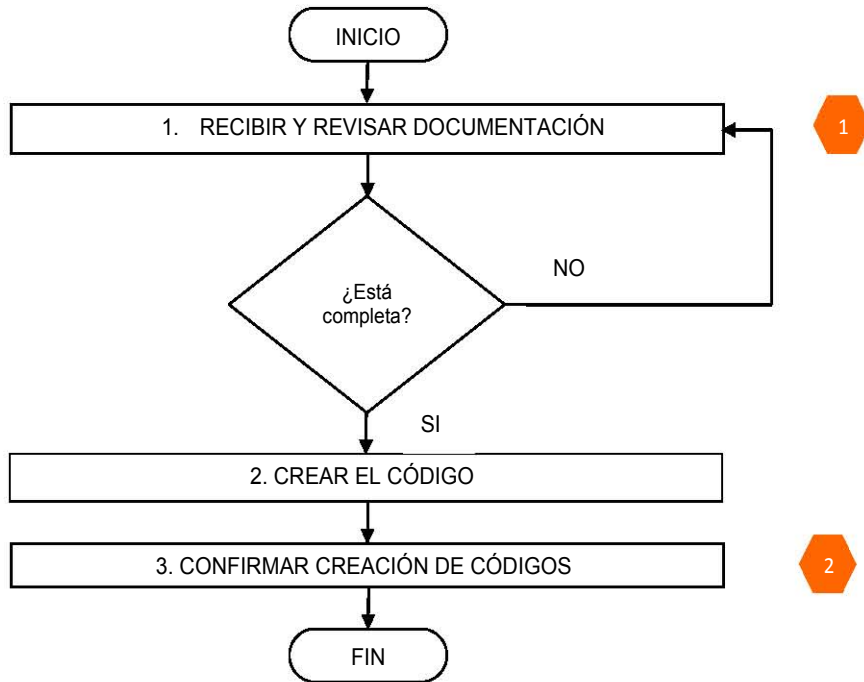
Para el mejor cumplimiento y logro de dicho objetivo, existen medidas prácticas que pueden ser:

- a) **Manual de organización.** Reúne los lineamientos generales de un ente, expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo políticas a cumplir, es decir se agrupan las funciones de los integrantes según la estructura organizativa que se adopte y así determinar responsabilidades asignadas correspondiente a cada tarea.
- b) **Organigrama.** Determina las líneas formales de autoridad y dependencia de los distintos sectores y de los individuos que lo ocupan, es decir permite conocer de quien depende una entidad o individuo y a su vez quienes dependen de este. Denota los niveles y jerarquías dentro de la organización y debe ser actualizado constantemente, ya que algo sumamente dinámico.
- c) **Manual de funciones.** Comprende una descripción detallada de las tareas que deben desarrollar los individuos en los distintos sectores de la organización. Es absolutamente necesario que todas las funciones se lleven a cabo en un sector queden expresadas por escrito. Toda función va acompañada de una responsabilidad.
- d) **Manual de procedimientos.** Describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. Todo lo que es estándar dentro de una empresa, debe ser incorporado a este manual, que permitirá conocer ampliamente desde que comienza hasta que termina una tarea.

Ejemplo: A continuación se presenta un flujograma del proceso de la “creación de códigos de clientes” en donde se representan las actividades principales con cada una de las figuras que representan el proceso desde su inicio hasta el fin, indicando los controles y riesgos a través de los pentágonos de color.

Comercializadora SA MEXICO	GERENCIA DEL DÍA A DÍA		Código
	CREACIÓN DE CÓDIGOS DE CLIENTES		AF-AVV-01
			Versión documento
			1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
FINANZAS	JEFE DE CONTROL INTERNO	20/08/2014	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Asegurar la correcta creación de los clientes en el sistema garantizando el cumplimiento de la documentación requerida			

FLUJOGRAMA



- e) **Manual de autorizaciones.** Fija los límites de actuación de las personas, expresando en valores monetarios, expresa los límites de autoridad, detallando que le está permitido aprobar y comprometer a la organización, así como indicar hasta que monto puede una persona autorizar un gasto.

Se considera también como objetivos de control dentro de una revisión lo siguiente:

- Totalidad: Que todas las operaciones efectuadas quedan registradas en la contabilidad.
- Exactitud: que las operaciones que están registradas con su importe correcto, en la cuenta correspondiente y en forma oportuna de cada una de sus etapas de su procedimiento.
- Autorización, existencia o validez: que todas las operaciones registradas representan acontecimientos económicos que tuvieron lugar en realidad y fueron debidamente autorizados.
- Acceso: para tener acceso a la operaciones e información confidencial, únicamente con autorización.

Aserciones		Totalidad	Exactitud	Validez	Acceso
Totalidad	✓	✓			✓
Exactitud	✓		✓		✓
Existencia	✓			✓	✓
Corte	✓	✓	✓		
Valuación	✓	✓	✓		✓
Presentación	X				
Derechos y Obligaciones	✓			✓	✓

² Kell, Walter G./Boynton William C.(1999), Auditoría Moderna, México, Ed. Continental, S.A. de C.V. reseñas, Rubén Oscar (1999), Manual del control interno, Buenos Aires, Ed. Macchi.

CAPITULO 2

AUDITORIA INTERNA

2.1 ANTECEDENTES DE AUDITORIA

Resulta muy difícil precisar el nacimiento de la Auditoría, aunque indudablemente, surgió de la necesidad de la verificación de cifras y registros contables, los historiadores creen que los registros contables tuvieron su origen alrededor del año 4000 a. C. cuando las antiguas civilizaciones de oriente empezaron a establecer gobiernos y negocios organizados. En el siglo XV algunas familias adineradas establecidas en Inglaterra, recurrían a los servicios externos de auditores para asegurarse de que no había fraude en las cuentas que eran manejadas por los administradores de sus bienes.

Inclusive desde la época de los egipcios desarrollaron un sistema simple de control interno, para lo cual se requería que todas las recepciones (de mercancía o en número) se anotaran por dos personas en registros por separado. Durante el auge de Grecia y Roma se implantó el sistema de hacer dos revisiones en los registros llevados por los empleados públicos y la obligación de finalizar su periodo como trabajadores de gobierno, de preparar en forma clara y precisa el estado de sus cuentas.

Hasta donde sabemos, todo gobierno, desde el inicio de la civilización, ha establecido la necesidad de los servicios de auditores para determinar si el ingreso proveniente de los impuestos y los correspondientes desembolsos o egresos han sido adecuadamente manejados por aquellos a quienes se encomienda su protección.

Como consecuencia de la colonización de Inglaterra en América y durante el siglo XIX, los contadores públicos escoceses, suizos e ingleses llegaron a Estados Unidos, para revisar las cuentas de las inversiones Británicas con la finalidad de inspeccionar y comprobar las operaciones, así como las funciones de los empleados aplicando exámenes apropiados de una Auditoría.

Sin embargo, las operaciones en los negocios comenzaron a crecer en volumen y complejidad; acentuándose este fenómeno a raíz del surgimiento de la denominada Revolución Industrial. Ya no es práctico para el dueño o administrador tener un contacto más estrecho sobre las operaciones, para revisar que se estén llevando a cabo satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad. Es el momento de crear un nuevo sistema de supervisión para que el dueño o administrador extienda su control y vigilancia a través de la ayuda que le puede proporcionar ese sistema. Esta ayuda provino de la asignación de una personas de la organización de a quienes se les responsabilizo directamente de revisar y reportar sobre cuestionamientos como ¿Se estaban respetando los procedimientos establecidos? ¿Están adecuadamente salvaguardados los activos? ¿trabaja el personal a un buen nivel de eficiencia?.

Hasta donde se sabe en México aparece la Auditoría entre 1520 y 1530, cuando el Rey de España envía a un auditor para proteger los intereses de la colonia, encontrándose en un examen inicial un déficit en contra de los intereses de Cortés. Entre 1905 y 1906 se instalaron en México los primeros despachos extranjeros de Contadores Públicos y gracias a la influencia de dichos despachos influyó la impartición de cátedras de Auditoría

El origen más remoto de la auditoría interna se ubica con el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor o comerciante ante la realidad de no poder cubrir o abarcar todo un rango de intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contratar o allegarse de personas capacitadas y de su confianza para que actúen en representación o por cuenta de aquel. En este proceso de delegación, el productor o comerciante idea mecanismos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados, son las primeras acciones de auditoría ejercida por el propio dueño de la empresa y se pueden considerar como actividades básicas y elementales según su concepto de administración.

Es aquí donde se inició la Auditoría Interna formal y con un sentido u orientación específica.

En ese orden, la primera etapa de la naciente función de auditoría interna se ocupó primordialmente de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes. Se veía al auditor interno como un checador de cuentas o como policía administrativo de criterio estrecho.

En los Estados Unidos, el desarrollo de las grandes empresas, condujo al reconocimiento de la necesidad de una función de auditoría efectuada por empleados entrenados, para asegurar la precisión de las cuentas y prevenir los fraudes, el voluminoso detalle de los registros contables, necesario para llevar a cabo dispersas operaciones y la descentralización de las actividades contables en las sucursales, localizables a considerables distancias de la compañía matriz, condujo a una función de auditoría encaminada primordialmente a la revisión de las operaciones contables.

Una segunda etapa en la evolución de la auditoría interna, surge como consecuencia de la creación de la Comisión para la Vigilancia de Intercambio de Valores en los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1934, al requerir este órgano regulador una plena confiabilidad en la información financiera emitida por empresas que tienen colocadas acciones entre el gran público accionista.

Durante éste periodo muchos departamentos de auditoría interna han sido encabezados por personas entrenadas en el campo de la contaduría pública y es muy natural que los conceptos básicos de la auditoría externa hayan sido llevados a la auditoría interna. Sus programas de auditoría son muy similares a la de los auditores externos y en muchos casos fundamentalmente guiados por contadores públicos independientes por la compañía.

La mayor parte de los auditores internos se preocupaba por el mantenimiento de una estrecha relación con los contadores públicos independientes y en muchas ocasiones el trabajo de auditoría, se coordinó, particularmente en caso de sucursales cubriendo los auditores internos una parte de oficinas y los externos otras.

A medida de que los auditores de las diferentes compañías se reunieron e intercambiaron experiencias, surgió un nuevo concepto que es “La responsabilidad del auditor debe extenderse a todas las áreas de la administración para proporcionar servicios constructivos y de protección.

Para llegar a niveles de excelencia en la confiabilidad referida hubo necesidad de reforzar los controles contables y de reporte, vigilar por el estricto cumplimiento de las nacientes requerimientos instaurados por la SEC y coadyuvar con los auditores externos independientes en tales propósitos. En esta nueva dimensión administrativa, se dio plena participación al auditor interno dándole la ubicación de apoyo profesional que desde entonces viene dando a la administración.

Una tercera etapa nace con la creación de Auditores Internos en los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1941 Instituto que al nuclear a los auditores internos permite el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada, la emisión de pronunciamientos normativos que regulan su ejercicio en su institucionalización de la auditoría interna vista y reconocida por la sociedad en su conjunto.

Y una cuarta y última etapa, vigente hasta hoy en día surge con el advenimiento de dos nuevos tipos de auditoría: la auditoría administrativa y la auditoría operacional practicada por auditores internos dependientes de una organización. Auditoría que al complementarse con la financiera vienen a cerrar el amplio ciclo de servicios a la administración.

Antes de la moderna era del equipo de proceso de información, la enorme posibilidad del error humano en la función contable llevo a que muchos ejecutivos reconocieran la necesidad de la verificación de los registros detallados de las operaciones.

En la actualidad el progresista auditor interno encargado de salvaguardar los activos de la compañía, ahora se ocupa no solo de describir áreas de posible fraude, sino también de revelar y prevenir el desperdicio en las operaciones. Esta obligación de averiguar y prevenir posibles fuentes de desperdicio industrial, requiere la revisión y evaluación de los controles administrativos en todas las áreas de actividad de la empresa, tales como compras, control de producción, publicidad, etc. La extensión de la auditoría interna al campo de la administración general requirió el desarrollo en el auditor de un amplio conocimiento tanto de administración de empresas como de principios de control interno.

Cabe señalar que todas las etapas de la evolución de la auditoría interna aún existen en la actualidad, en diferentes grados, en las diversas empresas. Todavía existen algunas compañías en las cuales el departamento de auditoría interna está fundamentalmente dedicado a los aspectos de protección relacionados con el control del efectivo y de los inventarios y la verificación detallada de los registros contables. En un número considerablemente superior de empresas el desarrollo de los programas de auditoría se encuentran aún en una etapa intermedia, en vista de que sus programas son muy similares a los de la auditoría externa, difiriendo únicamente en el más amplio alcance de sus pruebas. Sin embargo sin duda alguna el concepto moderno de la auditoría interna aplicado a todas las áreas de actividad de las empresas, se está extendiendo constantemente a un número cada vez mayor de estas.

La auditoría externa se dirige hacia diferentes sectores de la sociedad: accionistas, acreedores, agencias gubernamentales y en ocasiones los empleados, sus sindicatos y el público en general. Por otra parte la auditoría interna es responsable solo ante la administración de la empresa a la cual presta sus servicios, con frecuencia es directamente responsable ante uno o más de los altos empresarios de la empresa y su preocupación es fundamentalmente ayudar a la administración a lograr el mejor desempeño posible en los asuntos de la empresa al proporcionarle la seguridad de que los diferentes mecanismos de control en los cuales confía sin adecuado se están trabajando de acuerdo con lo planeado.

³ Suárez, Andrés S (1990), La Moderna Auditoría, España, Mc Graw Hill.

2.2 CONCEPTO DE AUDITORIA

Constituye una parte muy importante de los métodos de control interno de una entidad y proporciona otros servicios valiosos.

Auditoria: Es un proceso sistemático destinado a la obtención y la evaluación objetiva de evidencias relacionadas con afirmaciones sobre acciones y acontecimientos económicos, con el fin de comprobar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y los criterios establecidos para posteriormente comunicar los resultados a los interesados.

Auditoria Interna: Es una función de evaluación independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades como un servicio para organización.

Institute of Internal Auditors.

La palabra **Auditoría** proviene del Latín *Audir* que significa oír, audito, acto de or o audición de una lectura pública y *auditus* oído o facultad de orí, esta acepción ha sufrido notables cambios con el transcurso del tiempo. Tiene sus raíces en el término inglés “to audit” cuyo significado es inspeccionar.

Interno: indica que la auditoria es llevada a cabo dentro de una organización por empleados de la misma organización.

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta para agregar, valorar y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado, para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección”.

Función de evaluación independiente: implica con claridad que no existen limitaciones o restricciones en el juicio del auditor.

Establecido: implica que la entidad ha autorizado específicamente la creación de una función de auditoria interna.

Examina y evalúa: describe la naturaleza de la auditoria interna como la búsqueda de hechos, en primer término y en segundo un proceso subjetivo para evaluar los resultados.

Servicio a la organización: la auditoria interna existe para ayudar y beneficiar a toda la organización.

2.3 OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

El **objetivo de la auditoria interna** es ayudar a los miembros de una organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Al satisfacer este objetivo, la auditoria interna proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información respecto de las actividades que se han auditado.

El objetivo de la auditoria interna incluye la promoción de un control efectivo en toda la organización a un costo razonable que incluye:

- Revisar la confiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar tal información.
- Revisar los sistemas establecidos para garantizar el cumplimiento con esas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que tienen un impacto significativo en las operaciones y dictámenes y así determinar si la entidad los cumple.
- Revisar los medios para salvaguardar los activos y si fuere apropiado verificar la existencia de tales activos.
- Evaluar la economía y eficiencia con los cuales se emplean recursos.
- Revisar operaciones o programas para asegurarse de si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidas y si las operaciones y programas se están llevando conforme lo planeado.

La auditoría interna está vinculada a procesos de supervisión y con objeto de tener garantías de que la actividad de la auditoria interna se realiza con criterios de eficacia los auditores se integran en el Instituto de Auditoria Interna, cuya génesis se produce en 1941 en la ciudad de Nueva York. Los principales criterios que persigue el Instituto son:

- Proporcionar a nivel internacional normas para el desarrollo práctico de la auditoria interna y así como la emisión de certificados que reconozcan el ejercicio de la profesión.
- La investigación, divulgación y promoción hacia sus miembros del conocimiento de información concerniente al campo de la auditoria interna, así como los aspectos relacionados con el control interno.
- Establecimiento de reuniones de carácter internacional que permitan el intercambio de conocimientos.
- Aglutinar a todos los auditores internos de tal forma que se permita divulgar experiencia en auditoria y promover la educación en este campo.

La auditoría interna refuerza su función de control con el conjunto de la organización; facilita la implementación de las recomendaciones; requiere un menor apoyo de dirección al ser una función entendida y comprendida por los diferentes niveles de la organización.

A nivel de la dirección permite una utilización más eficiente de los recursos humanos localizados en el área de auditoría interna; facilita el conocimiento generalizado del control interno en el conjunto de la organización, de sus finalidades y sus objetivos básicos; fomenta un estilo de trabajo participativo a todos los niveles.

El objetivo, autoridad, responsabilidad del departamento de auditoría interna debe estar reflejado en su estatuto, que entre otras cosas debe contener:

- La posición del departamento de la organización
- Autorizar el acceso a los registros, al personal y a los bienes, cuando sea necesario para la función de auditoría.
- Definir el campo de acción de las actividades de auditoría interna.
- El director de auditoría interna debe presentar anualmente a la dirección para su aprobación y al consejo para su conocimiento, un resumen del programa de trabajo, un plan de asesoramiento y un presupuesto financiero.
- El director de auditoría interna debe informar de sus actividades a la dirección y al consejo con la frecuencia necesaria.

2.4 CLASIFICACION DE LA AUDITORIA

2.4.1 Auditoria Financiera

Concepto: Asegurar confiabilidad e integridad de la información financiera y la complementaria operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

Su objetivo es el examen total o parcial de información financiera y la complementaria operacional y administrativa, con objeto de expresar una opinión para efectos internos sobre las cuentas, rubros o conceptos examinados.

Quien cuenta con información confiable, veraz, oportuna, completa; adquiere poder. Poder para hacer, para cambiar cosas y situaciones; para tomar mejores y bien soportadas decisiones. Un administrador no alcanzará los objetivos, metas y misión de su organización, si no tiene a su alcance los elementos informativos básicos e indispensables que le ayuden y soporten sus decisiones. De aquí surge la importancia de la auditoría financiera como elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención y proporción de información contable-financiera y su complementaria operacional y administrativa, base para conocer la marcha y evolución de la organización como punto de referencia para guiar su destino.

2.4.2 Auditoria Administrativa: Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

La auditoría administrativa constituye una oportunidad para demostrar que es lo que un negocio está logrando.

El objetivo de la auditoria administrativa es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Su objetivo también es evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

La importancia en la auditoria administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención.

2.4.3 Auditoría Operativa

Concepto. Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos. Su objetivo es promover eficiencia en la operación. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la operación.

El ejercicio de la auditoria operacional infiere un cambio de actitud del auditor interno que la práctica. Ya no se trata de revisar y examinar las cifras frías de unos estados financieros; ya no se trataba de evaluar el comportamiento y desempeño de la administración. La actitud ahora es más de compenetrarse anímica y mentalmente en la vida misma, supervivencia y desarrollo de la entidad a la que presta sus servicios.

El auditor operacional no buscará respuestas satisfactorias que justifiquen un buen o mal resultado de operación; su enfoque será de hacer preguntas inteligentes en vez de buscar respuestas inteligentes. La filosofía de actuación del auditor operacional será con un enfoque socrático de la búsqueda de la verdad, cuya respuesta es infinita.

La prueba determinante de cualquier actividad operacional es aquella que debe tener un propósito definido, es que éste se encuentra determinado por el grado de esfuerzo que se le debe aplicar para que sea alcanzado. En otras palabras y hablando en términos de control, se requiere una definición está realizando contra esos objetivos con el propósito de determinar desviaciones y analizar y evaluar éstas, para así poder tomar medidas correctivas y acordes con las circunstancias.

Una entidad en marcha es en sí un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene un punto de partida, se actúa u opera y se vuelve a llegar al mismo punto de partida; se cuenta con recursos financieros, compra, se produce o transforma, se vende, se cobra; y se vuelve a contar con recursos financieros.

2.4.4 Auditoría Interna

La auditoría interna representa una función de control que existe examinando y evaluando lo adecuado y la efectividad de otros controles. Es un recurso valioso para la dirección, al lograr el cumplimiento de metas y objetivos así como reforzar el control interno y la gobernabilidad de la empresa.

También proporciona seguridades a la dirección y al comité de Auditoria que los riesgos son comprendidos y manejados adecuadamente. Entera a la dirección sobre problemas críticos, asegura la veracidad de la información financiera y de otra índole, proporciona recomendaciones basadas en conocimiento y experiencia de las operaciones de la organización

2.5 NORMAS DE AUDITORIA

2.5.1 NORMAS DE AUDITORIA

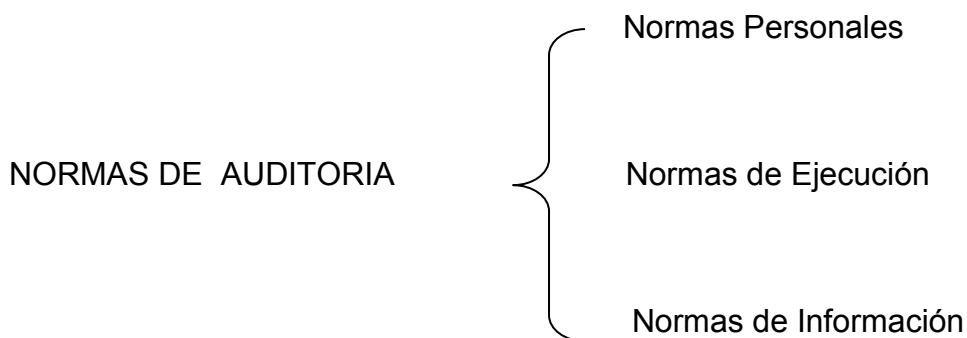
Para que la Auditoria interna pueda cumplir con su objetivos es necesario que quien la aplica (auditor interno) lo haga mediante un serie de conocimientos especializados que vienen a formar el cuerpo técnico de la actividad, sin embargo no solo requiere de ello, sino de una responsabilidad con la persona que contrata sus servicios y con gente desconocidas que utilizaran el resultado del trabajo realizado para la toma de decisiones.

De esta manera en alguna época se pensó que el nivel profesional que se quería lograr dentro de la Auditoria Interna, se lograría a través del estudio y establecimiento de procedimientos mínimos obligatorios, sin embargo las características de la actividad profesional de la Auditoria Interna demostraron la imposibilidad práctica para lograr dicho objetivo.

La finalidad y objetivo de la auditoria interna no depende de la voluntad del auditor, ni de las personas auditadas, sino de la misma naturaleza de la actividad, eso implica que la actividad se lleve dentro de ciertas normas de calidad, y es por eso que existen las normas de auditoria y su naturaleza reconoce como fuente el hecho de que la Auditoria es un trabajo de naturaleza profesional; La Auditoria tiene características y finalidades propias que le son connaturales.

Definición

Las normas de auditoria son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.



Normas Personales.

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir dentro de las exigencias que el carácter de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener pre-adquiridas antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

Entrenamiento técnico y capacidad profesional: El entrenamiento básico que se logra mediante el cumplimiento de los requisitos académicos que culminan con la obtención del título de contador público, debe complementarse con su aplicación práctica bajo la dirección de auditores experimentados durante un periodo razonable. Debe tener una preparación y capacidad que lo coloquen en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios, ya que al ofrecer sus servicios así lo manifiesta. Si al ofrecer los servicios no se cuenta con la capacidad y preparación necesaria para el desempeño de la actividad profesional, se está cometiendo desde un principio un engaño al público que puede solicitar sus servicios. De ahí que sea requisito indispensable un entrenamiento técnico adecuado, este representa la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño del trabajo. El primer paso para cumplir con la norma de entrenamiento técnico y capacidad profesional es la adquisición del título de contador público expedido por una institución.

El auditor se debe actualizar constantemente sus conocimientos técnicos y su aplicación práctica, ya que la vida de los negocios y empresas cambia constantemente, así como la investigación y esto hace que los conocimientos técnicos avancen constantemente.

La capacidad profesional implica alcanzar la madurez de juicio, la que se logra mediante fundamentalmente entrenamiento sistemático a los problemas inherentes a su actividad profesional y la elección de la solución adecuada a los problemas, es decir con enfrentamientos a problemas y dar soluciones acertadas, así como acercarse a auditores con mayor experiencia.

Cuidado y diligencia profesional: El auditor deberá desempeñar su trabajo con meticulosidad, cuidado y esmero, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, con buena fé e integridad. No basta que tenga la capacidad para el desarrollo de sus actividades, sino el poner atención al desempeño de su trabajo, el cuidado y la diligencia que humanamente puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

La actividad profesional como todas las actividades humanas, está sujeta a la condición general de falibilidad humana. Pero los márgenes deben ser reducidos, por el compromiso profesional adquirido, al mínimo posible.

Independencia: El contador público no podrá actuar como contador no podrá actuar como auditor en aquellos casos en los que existan circunstancias que pueda esperarse que influyan sobre su juicio objetivo y que, por consiguiente, reduzcan su independencia mental o en aquellos casos en los que las

circunstancias pueda una en establecer en la mente pública una duda razonable sobre su independencia y objetividad.

La actividad profesional del auditor tiene además de los requisitos comunes a otras profesiones, un requisito profesional derivado de su propia naturaleza. El auditor es llamado para dar su opinión con respecto a información financiera formulada por una empresa. En este sentido el auditor juzga el trabajo realizado por las personas que prepararon dicha información para que este pueda ser adecuadamente utilizada por los interesados. Para que la opinión dada por el auditor sea tomada en cuenta, además de contar con la capacidad profesional necesaria, debe ser emitida con independencia mental, es decir sus juicios se fundamentan en elementos objetivos del caso.

La independencia mental es evidentemente una cuestión relativa al fuero interno. Se puede mantener independencia mental en cualquier condición porque la voluntad del hombre puede sobreponerse a las condiciones más desfavorables, sin embargo no es lógico suponer normalmente una actitud de voluntad extrema que, en circunstancias ordinarias, se sobreponga a las presiones de carácter personal, cuando estas son suficientemente fuertes para ejercer influencia decisiva en el juicio.

Normas de Ejecución de Trabajo: Existen ciertos elementos básicos que son fundamentales en la ejecución del trabajo y que constituyen la especificación particular por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución de trabajo.

Documentación de la Auditoría: El auditor debe documentar (papeles de trabajo del auditor) todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevó a cabo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Los papeles de trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión, revisión del trabajo y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del auditor. Estos deben contener la evidencia de la planeación llevada a cabo por el auditor, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados y de las conclusiones alcanzadas. Los papeles de trabajo deben ser completos y suficiente detallados. Estos pueden verse afectados por lo siguiente:

- Naturaleza del trabajo.
- Características del informe del auditor.
- Naturaleza y condiciones de los registros del cliente y el grado de confiabilidad de los controles internos contables.

Como parte de los papeles de trabajo se incluye la siguiente información:

- Extractos o copias de asambleas de accionistas, sesiones del consejo de administración, contratos y otros documentos legales importante.
- Información respecto a la estructura organizacional y legal de la entidad

- Evidencia del proceso de planeación y programa de auditoría
- Evidencia del estudio y evaluación del sistema contable y de control interno, la que puede estar referida a cuestionarios, diagramas de flujo, memoranda descriptivos o una combinación de estos métodos.
- Análisis de transacciones y saldos.
- Análisis de tendencias y razones financieras significativas.
- Registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Evidencia de que el trabajo llevado a cabo fue supervisado y revisado.
- Indicación respecto a quien aplico los procedimientos de auditoría y en qué fecha fueron aplicados.
- Comunicación con otros auditores, expertos y otros terceros involucrados.
- Cartas o documentos relacionados a asuntos de auditoría, comunicados o discutidos con el cliente, incluyendo los términos del trabajo y debilidades importantes en el control interno contable.
- Declaraciones recibidas por el cliente.
- Conclusiones de la revisión, incluyendo la resolución y tratamiento dado a las excepciones y asuntos poco usuales detectados en la aplicación de procedimientos de auditoría.
- Copia de la información necesaria examinada de los informes de auditoría correspondiente.

En el caso de auditorías recurrentes, algunos de los papeles de trabajo pueden clasificarse como archivos de carácter permanente, por contener información importante para el desarrollo de futuras revisiones.

El auditor deberá adoptar los procedimientos necesarios para asegurar la custodia confidencialidad de sus papeles de trabajo y deberá conservarlos por el tiempo que sea necesario con objeto de satisfacer las necesidades de su práctica y cualquier requerimiento legal o profesional.

Control de calidad: El control de calidad es un sistema que deben adoptar tanto el auditor que actúe individualmente como las firmas integradas por contadores públicos, para que sus trabajos reúnan los requisitos establecidos por las normas de auditoría generalmente aceptadas que rigen su actuación profesional, las cuales incluyen la independencia del contador público y su personal técnico con respecto al cliente, los sistemas de contratación, capacitación, evaluación así como promoción del personal técnico, la asignación de éste a los trabajos, la aceptación y retención de los clientes, la planeación el desarrollo y la supervisión del trabajo y la preparación del informe, entre otros.

- Las políticas y procedimientos de control de calidad deben establecerse tanto a nivel de la firma a que pertenece el contador público como al de cada uno de los trabajos de auditoría y atestiguamiento que se efectúen.
- Las políticas y procedimientos de control de calidad se deben diseñar e implantar para asegurar que todos los trabajos que realiza la firma se conducen de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y a los lineamientos del Código de Ética Profesional.

- Las políticas y procedimientos de control de calidad establecidos por la firma deben comunicarse a su personal técnico de tal forma que exista una seguridad razonable de que son entendidos y se llevan a cabo en la práctica.
- La firma debe documentar las políticas y procedimientos de control de calidad apropiados en circunstancias, así como cerciorarse de su aplicación.
- La firma es responsable de asegurarse que su personal técnico cumple con las normas profesionales aplicables, por lo tanto debe establecer un sistema de control de calidad que contemple la estructura de la firma, las políticas adoptadas y los procedimientos establecidos.
- La obligación de apegarse a los requisitos profesionales de calidad.

Para cumplir con lo mencionado referente a la calidad se indican los siguientes elementos:

- Independencia.
 - a) La firma debe ser independiente y proyectar esa imagen a la comunidad, por lo que deben establecerse políticas y procedimientos, los cuales aseguren que la firma y su personal técnico mantienen independencia conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas y los lineamientos del Código de Ética profesional.
 - b) La independencia es fundamental en la actuación del contador público y las firmas integradas por estos.
 - c) La firma debe exigir a sus socios y al personal que confirmen periódicamente por escrito, que no se encuentren dentro de alguna de las causas de falta de independencia señaladas por el Código de Ética profesional y las normas de auditoría, y en caso de que alguno se coloque en cualquiera de ellas, lo comunique de inmediato para tomar medidas pertinentes.
- Entrenamiento técnico y capacidad profesional.
 - a) Debe procurarse que el personal técnico contratado para colaborar en los trabajos de auditoría posea las características éticas, académicas y profesionales necesarias para ejecutar su trabajo con la calidad requerida de acuerdo a su naturaleza.
 - b) La calidad de trabajo depende en gran medida de la integridad y competencia de quienes planean, ejecutan y supervisan el trabajo. Por lo tanto la contratación del personal técnico es un factor fundamental para el mantenimiento de calidad en todos los trabajos.

Plan de educación profesional continua.

- a) A fin de cumplir con la Norma de Educación profesional continua, es necesario preparar un programa de desarrollo profesional, que contemple la participación del personal técnico de la firma en cursos, seminarios, conferencias, etc., los cuales aseguren la obtención de conocimientos técnicos y éticos que se esperan de los integrantes del personal técnico, en consideración a su experiencia, escolaridad y posición dentro de la firma. Este programa deberá aplicarse en forma individual a cada uno de los miembros del personal técnico, conservándose un registro del mismo.
- b) Es necesario que la firma realice cursos de entrenamiento apropiados para los diferentes niveles del personal técnico, estos cursos deben impartirse por los socios u otro personal calificado de la firma o externo. de manera complementaria o en caso de que la firma no cuente con elementos suficientes para ello, deberá enviar a su personal técnico a cursos de entrenamiento, seminarios, conferencias, etc.
- c) Además se debe complementar el desarrollo profesional de socios y personal técnico de la firma por medio de boletines y otras comunicaciones escritas que contengan información técnica, artículos publicados en revistas, libros, etc., a través del mantenimiento de una biblioteca técnica.

Normas de información: El auditor como consecuencia de su labor emite una opinión en la que expresa el trabajo desarrollado y las conclusiones a que ha llegado. A esa opinión no se le llama dictamen y por su importancia se han establecido las normas que regulan su calidad.

2.5.2 NORMAS DE AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna* es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos. En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. La naturaleza y el alcance del trabajo de aseguramiento están determinados por el auditor interno.

Por lo general existen tres partes en los servicios de aseguramiento: (1) la persona o grupo directamente implicado en el proceso, sistema u otro asunto, es decir el dueño del proceso, (2) la persona o grupo que realiza la evaluación, es decir el auditor interno, y (3) la persona o grupo que utiliza la evaluación, es decir el usuario.

Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente. La naturaleza y el alcance del trabajo de consultoría están sujetos al acuerdo efectuado con el cliente. Por lo general, existen dos partes en los servicios de consultoría: (1) la persona o grupo que ofrece el consejo, es decir el auditor interno, y (2) la persona o grupo que busca y recibe el consejo, es decir el cliente del trabajo. Cuando desempeña servicios de consultoría, el auditor interno debe mantener la objetividad y no asumir responsabilidades de gestión.

El propósito de las *Normas* es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las *Normas* están constituidas por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño y las Normas de Implantación.

Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de auditoría interna en general. Las Normas de Implantación aplican las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño a tipos específicos de trabajos (por ejemplo, una auditoría de cumplimiento, una investigación de fraude, o un proyecto de auto evaluación de control).

Hay un grupo de Normas sobre Atributos y sobre Desempeño. Sin embargo, podrá haber múltiples grupos de Normas de Implantación: un grupo para cada uno de los mayores tipos de actividades de auditoría interna. Inicialmente, las Normas de Implantación están siendo establecidas para actividades de aseguramiento.

NORMAS SOBRE ATRIBUTOS.

Propósito, Autoridad y Responsabilidad.

- a) El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las *Normas*, y estar aprobados por el Consejo.
- b) La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto. La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

Independencia y Objetividad.

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

Independencia de la Organización

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

Objetividad Individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar conflictos de intereses.

Impedimentos a la Independencia u Objetividad

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia, los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes. La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por alguien fuera de la actividad de auditoría interna.

Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.

Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con la proposición de servicios de consultoría, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.

Pericia

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

Los auditores internos deben tener conocimiento de los riesgos y controles clave en tecnología informática y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en tecnología que le permitan desempeñar el trabajo asignado. Sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de aquel auditor interno cuya responsabilidad fundamental es la Auditoría de tecnología informática.

El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y ayuda competente, en caso de que el personal de auditoría carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.

Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar: El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo. La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento. La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos. El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de herramientas de auditoría asistida por computador y otras técnicas de análisis de datos.

El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo. La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo. El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

Desarrollo Profesional Continuado

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas* y el *Código de Ética*.

Evaluaciones del Programa de Calidad

La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tanto evaluaciones internas como externas.

Evaluaciones Internas

Las evaluaciones internas deben incluir: Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, y Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las *Normas*.

Evaluaciones Externas

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.

Reporte sobre el Programa de Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*". Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las *Normas*.

Declaración de Incumplimiento

Si bien la actividad de auditoría interna debe lograr el cumplimiento total de las *Normas* y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del *Código de Ética*, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total. Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de auditoría interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

Administración de la Actividad de Auditoría Interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.

Planificación

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

El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.

Comunicación y Aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación.

El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

Administración de Recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.

Políticas y Procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

Coordinación

El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

Informe al Consejo y a la Dirección Superior

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

Naturaleza del Trabajo

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

Gestión de Riesgos

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

La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

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

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

Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:

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

Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos.

Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.

Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.

Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.

Comunicar eficazmente la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización, así como las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección.

La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.

Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

Consideraciones sobre Planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

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

Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.

La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.

Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas, y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.

Objetivos del Trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.

El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

Alcance del Trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, deberá lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría.

Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

Asignación de Recursos para el Trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

Programa de Trabajo

Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo. Estos programas de trabajo deben estar registrados.

Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo.

Desempeño del Trabajo

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

Identificación de la Información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

Análisis y Evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

Registro de la Información

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoría debe obtener aprobación de la dirección superior o de consejeros legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda.

El director ejecutivo de auditoría debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos.

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros del trabajo, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos sobre este tema.

Supervisión del Trabajo

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

Comunicación de Resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

Criterios para la Comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o conclusiones del auditor interno.

Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.

Cuando se envíen resultados de un trabajo a partes ajenas a la organización, la comunicación debe incluir las limitaciones a la distribución y uso de los resultados.

Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

Calidad de la Comunicación

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

Errores y Omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

Declaración de Incumplimiento con las *Normas*

Cuando el incumplimiento con las *Normas* afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

Las *Normas* con las cuales no se cumplió totalmente, Las razones del incumplimiento, y El impacto del incumplimiento en la tarea.

Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el Director ejecutivo de auditoría debe:

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

El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

⁴

Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno. En el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al Consejo.

Supervisión del Progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

⁴ Suárez, Andrés S (1990), *La Moderna Auditoría*, España, McGraw Hill. Arthur M Holmes (1980), *Auditoría, principios y procedimientos*, Unión tipográfica, Ed. Hispanoamericana. Panigua, Victor Espinoza, *Auditoría Integral*, Fondo editorial de la facultad de Administración y Contaduría. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Normas y procedimientos de auditoría*. Instituto de Auditores Internos, *Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna*.

El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

La actividad de auditoría interna debe supervisar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección

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

PLANEACION Y CONTROL INTERNO

300-399 Planificación

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

310 Conocimiento del negocio (NIA 30)

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)

Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable

400-499 Control Interno

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

401 Auditoría en un ambiente de sistemas de información por computadora (NIA 15)

Esta norma proporciona la orientación necesaria para cumplir con los principios básicos de auditoría cuando ésta es llevada a cabo en un ambiente computacional. A los fines de esta norma, existe un ambiente de sistemas de información computarizada cuando un computador de cualquier tipo o tamaño es utilizado por la entidad en el procesamiento de información financiera de importancia para la auditoría, ya sea que el computador es operado por la entidad o por un tercero. Enfatiza que el auditor debería conocer en forma suficiente el hardware y los sistemas de procesamiento para planificar el

trabajo y comprender de qué manera afectan al estudio y a la evaluación del control interno y la aplicación de los procedimientos de auditoría, incluyendo técnicas asistidas por computador.

402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios.

Esta norma establece que el auditor debe obtener una comprensión adecuada de los sistemas contables y el control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. La entidad emisora de los estados financieros puede contratar los servicios de una organización que, por ejemplo, ejecuta transacciones y lleva la contabilidad o registro de las transacciones, y procesa los datos correspondiente. El auditor debe considerar de qué manera una organización prestadora de servicios afecta los sistemas contables y el control interno del cliente.

2.6 TECNICAS DE AUDITORIA Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el contador público utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. Las técnicas de auditoria son:

- Estudio general. Apreciación sobre la filosofía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas a extraordinarias.
- Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyen unidades homogéneas y significativas.
 - a) De saldo: existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones unos de otros, ej. En una cuenta de clientes los abonos por pagos o devoluciones son compensaciones totales o parciales de los cargos por ventas. En este caso el saldo de la cuenta está formado por un neto que representa la diferencia entre las distintas partidas que se registran en la cuenta, es así que se analizan únicamente las partidas que forman parte del saldo de la cuenta. el detalle de éstas partidas y su clasificación en grupos homogéneos y significativos constituye el análisis de saldo.
 - b) De movimientos: en otras ocasiones, los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, en éste caso el análisis se hace por conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos que constituyen el saldo de la cuenta.
- Inspección. Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o registrada en los estados financieros.
- Confirmación. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada y se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y por lo tanto de informar de una manera válida sobre ella. Cabe señalar que la confirmación de información puede ser aplicada de la siguiente forma:
 - a) Positiva: se envían datos y se pide que contesten, tanto si están los informes, como si no lo están.

- b) Negativa: se envían los datos y se pide contestación, solo si están inconformes.⁵
 - c) Indirecta, ciega o en blanco: No se envían datos y se solicita información sobre saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoria
- Investigación. Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.
 - Declaración. Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Es una técnica limitada por contener datos suministrados por personas que participaron en las operaciones realizadas.
 - Certificación. Obtención de un documento en el que asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.
 - Observación presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.
 - Cálculo. Verificación aritmética de alguna partida.

Procedimientos de Auditoria

El procedimiento de auditoria son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público tiene las bases para fundamentar su opinión. Tienen por objeto la conjugación de elementos técnicos cuya aplicación servirá de guía u orientación sistemática y ordenada para que el auditor pueda allegarse de elementos que al ser examinados, le proporcionan bases para rendir su informe o emitir su opinión. Los proceso de auditoria son aplicados para cualquier auditoria y son los llamados de aplicación general y por otro lado los de aplicación específica, que son aquellos aplicados a una auditoria en específico.

Gracias a que en las distintas organizaciones sus características de operaciones son similares, pero no iguales, no es posible realizar un examen detallado de todas las partidas que forman parte de una partida global. Por tal motivo cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas individuales que forman, para derivar el resultado del examen de tal muestra. La relación de partidas examinadas con el total de partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoria y su determinación es uno de los elementos más importantes en la auditoria.

⁵ Metodología para evaluar y Medir el Riesgo de confianza de control interno, Martinez Vazquez Gloria, 2003.

Proceso integral de la función:

1.- Planeación de la Auditoria

- Objetivo
- Tema-Asunto
- Alcance
- Complejidad

2.- Recursos relacionados

- Personal: Perfil-Capacidad-Experiencia
- Apoyos: Auditado-Externos
- Equipos
- Información

3.- Programa de Auditoria

- Actividades-Procedimientos
- Fechas-Periodo-Duración
- Especialidad
- Responsable designado
- Auditores de apoyo

4.- Guía de Instrucciones especiales

- Sistemas operativos y administrativos
- Marco normativo
- Control interno-Riesgos: Evaluación de procesos
- Políticas
- Sistema Informático
- Análisis y muestreos

5.- Procedimientos de Auditoria

- Tareas- Recopilar, Analizar, Interpretar, Documentar
- Actividades expertas

6.- Papeles de trabajo

- Procedimientos
- Cuestionarios
- Formas-modelos
- Diagramas de flujo
- Evidencias

¹ Metodología para evaluar y Medir el Riesgo de confianza de control interno, Martinez Vazquez Gloria, 2003

7.- Monitoreo del desempeño

- Supervisión coordinada
- Observación y prueba
- Evaluación del avance
- Cumplimiento del plan-programa-procedimiento
- Análisis de papeles de trabajo

8.- Reporte de resultados

- Observaciones-hallazgos-recomendaciones
- Concertación
- Valor agregado/reporte de mejoras
- Informe final-opinión-conclusiones

9.- Acciones de seguimiento

- Correctivas
- Preventivas
- Cumplimiento
- Resultados

Así mismo se debe asegurar que los procesos de cualquier naturaleza se realicen de acuerdo a las políticas, normas, especificaciones o reglamentos, observando se encuentren documentados mediante procedimientos específicos.

Los procesos reflejan la calidad del producto y la eficiencia de la gestión, son una combinación de máquinas, herramientas, métodos, materiales y operadores que buscan actuar en conjunto, a través de una secuencia de acciones, para dar como resultado un producto o servicio con determinada calidad.

La Auditoría Interna se debe enfocar a la definición y clasificación de procesos: técnicos, administrativos y operativos; a la identificación de estándares, políticas, normas o requisitos de cumplimiento; seleccionar métodos y herramientas estratégicas para auditar un proceso; debe formular procesos acorde a la naturaleza del servicio contemplado, tomando en cuenta lo siguiente:

- Secuencia integral de operaciones
- Alcance y responsabilidad de los participantes en cadena.
- Personal adscrito, puestos y funciones.
- Actividades desempeñadas por persona.
- Documentos y formas aplicadas.
- Registros utilizados.
- Manuales existentes
- Equipos, sistema e infraestructura

CAPITULO 3

EVALUACION Y MODELOS DE CONTROL INTERNO

3.1 EVALUACION DEL CONTROL

Cada empresa difiere considerablemente de las demás y las características que las distinguen tales como tamaño, complicaciones del giro y lugar del negocio, tendrán influencia en la manera de organizar la evaluación de sus controles. Entre más grande sea la empresa, más posibilidades hay de que el principal funcionario este lejos de la operaciones cotidianas originando que la operación sea más formal. Además el nivel de la documentación que existe para los diversos componentes del control interno también afectará la manera de organizar y llevar a cabo la evaluación.

La evaluación tiene como objeto primario la formulación de un programa de auditoria, que al ejecutarse permita al contador emitir un dictamen sobre estados financieros. Así como tomar nota sobre cualquier modificación que pueda recomendarse para reforzar, mejorar o simplificar el sistema existente. Estos aspectos se deben comunicar por medio de memorándums de sugerencias, conteniendo las deficiencias localizadas en la unidad del negocio.

El primer paso para evaluar el control interno es una apreciación del control al nivel de la empresa, posteriormente se estudia las políticas y procedimientos que se han diseñado para prevenir o detectar errores que podrían ocurrir, al terminar esta parte se debe tener la información necesaria para llegar a la conclusión sobre la efectividad del diseño de controles internos de la empresa, para posteriormente llevar a cabo pruebas para determinar si los controles funcionan en la práctica de la manera en que fueron diseñados.

Técnicas a utilizar en la planeación de una evaluación

- Estudio y evaluación de la organización
- Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos
- Estudio y evaluación de flujogramas

Estudio y Evaluación de la Organización.

La estructura de una organización señala el marco global para la planeación, dirección y control de las operaciones. Una estructura efectiva determina las responsabilidades de tal manera que todo el personal tenga un claro concepto de cuál es la persona a quien reportar y cuáles son sus responsabilidades.

Para que el auditor pueda darse cuenta cabal de la estructura orgánica y allegarse de elementos para estudiar y evaluar la organización y el equipo humano que la integra, deberá empezar por obtener un organigrama detallado de la misma, en el caso de que no existiera, será una razón más para que el auditor lo elabore o actualice y en el desarrollo de esta tarea encontrará una magnífica oportunidad de empezar a conocer la operación organizacional de la entidad o de la función sujeta a auditoría y sobre todo, las personas involucradas.

En la obtención del organigrama se recomienda que éste se elabore cubriendo los siguientes puntos:

- Abarcar a toda la entidad o la función sujeta a revisión.
- Contener los puestos principales de la entidad y toda la estructura tratándose de la revisión a una función.
- Quedar perfectamente establecido los tipos de autoridad en caso de ser lineal, funcional y staff.

Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos.

Representa una de las acciones más importantes en la planeación y desarrollo de cualquier trabajo de auditoría.

Toda entidad debe contar con manuales de sistemas y de procedimientos de operación sobre los cuales el auditor debe basarse para hacer su estudio y evaluación de estos conceptos, pero encontramos que muy pocas son las entidades que los tienen, en estos casos, el auditor deberá desarrollarlos para sus propósitos.

Podemos observar algunos problemas:

- La extensión que debe dárseles y que va directamente relacionada con el tiempo asignado al auditor para realizar su trabajo.
- Así como la habilidad para describir los procedimientos de operación.

Tomemos en consideración que un sistema es la conjunción de procedimientos de operación que están enmarcados en políticas administrativas y/o disposiciones de control, el estudio y evaluación de dichos procedimientos se debe efectuar en forma independiente por cada uno de los que integran ese sistema para, posteriormente, una vez que se han identificado todos los que conforman el sistema, llevar a cabo el estudio y evaluación global del mismo.

El estudio y evaluación de un procedimiento de operación se puede llevar a cabo en el siguiente orden:

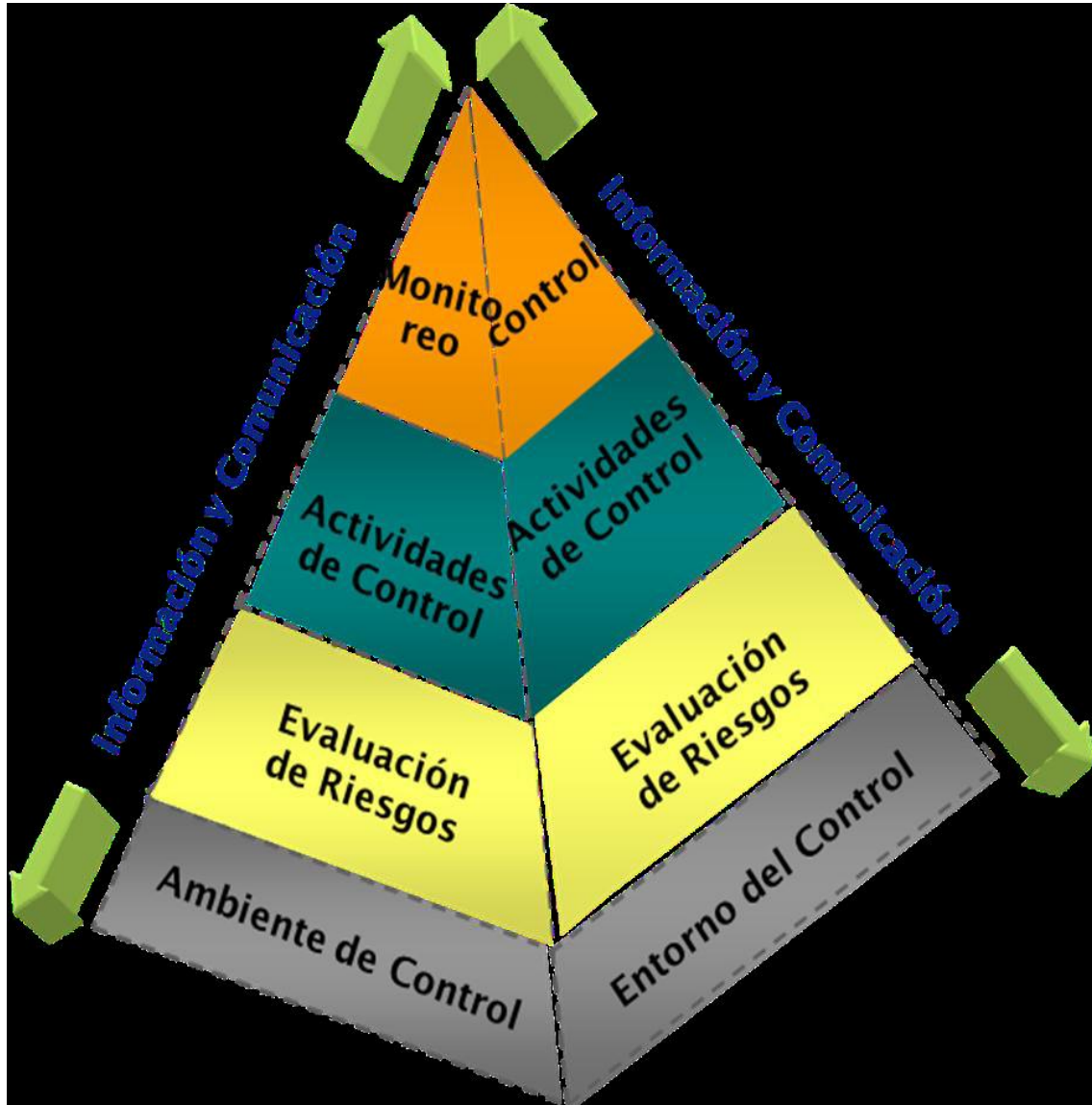
Primero: Identificar las generalidades del procedimiento:

- a) Nombre,
- b) A qué sistema o función operacional pertenece.
- c) Dónde inicia.
- d) Dónde termina.

e) Que objetivos persigue.

f) Que políticas administrativas y/o disposiciones de control debe respetar.

Segundo: Describir en forma secuencial las actividades involucradas en el procedimiento sujeto a análisis y evaluación.



El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Según el Boletín 5030 emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, dentro de sus generalidades nos explica que el estudio y evaluación

del control interno se efectúa con el objeto de cumplir la norma de ejecución del trabajo que requiere que "el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

Factores que afectan el ambiente del control:

- Integridad y valores éticos
- Compromiso hacia la competencia
- Comité Directivo y Comité de Auditoría
- Estilo operativo y filosofía de la administración
- Estructura organizacional
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

Factores que afectan la eficacia del ambiente de control:

- Las implicaciones de las diferencias entre unidades operativas foráneas o domésticas y otras subsidiarias en relación con el estilo administrativo.
- El tamaño de la entidad que puede afectar: el grado de formalidad, la velocidad a la que la comunicación de las políticas y prácticas ocurre.
- La vulnerabilidad de la entidad hacia actividades fraudulentas
- Organización, industria y características específicas del país, que pueden influenciar la posibilidad de ocurrencia de fraudes.
- La gerencia debería desarrollar una elevada conciencia de fraude.
- Debe desarrollarse un programa de administración de riesgos de fraude.

3.2 EVALUACION DEL RIESGO

En todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, se encuentra un riesgo en todos los niveles de la organización. Los riesgos afectan la facultad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su giro industrial, para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y calidad de sus productos o servicios y su personal.

No existe manera práctica de reducir el riesgo a "cero", porque incluso la decisión misma de crear un negocio implica un riesgo. El proceso de identificación, análisis y manejo de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control. También debe aceptarse que siempre está latente el cambio. Por consiguiente es fundamental para una evaluación de riesgo, identificar las condiciones cambiantes y la respuesta de la empresa ante los cambios.

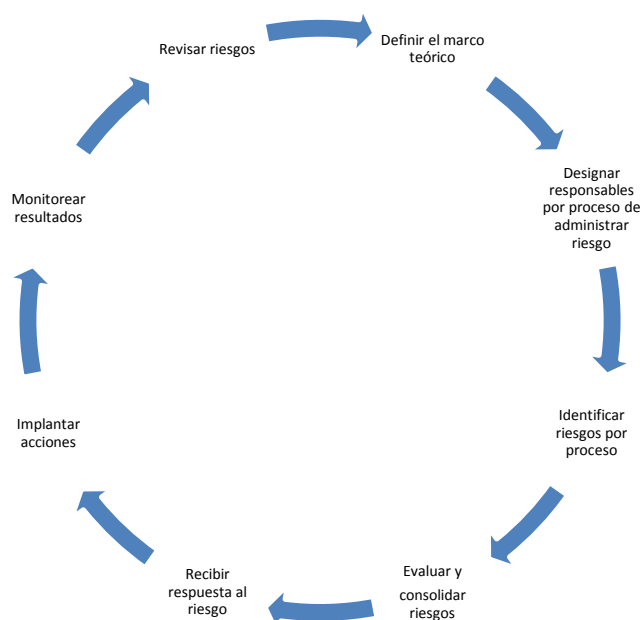
Existe una serie de acontecimientos que han impulsado con énfasis la necesidad de la empresa de conocer y administrar el riesgo y que han influido en la demanda por parte de los grupos de interés de una mayor transparencia y una adecuada solidez de los niveles gerenciales para enfrentar los riesgos, dentro de los que destacan:

- Creciente globalización
- Necesidad de reestructuración por los riesgos potenciales
- Desconfianza por los posibles fraudes (por tal motivo un incremento en la reglamentación).

Beneficios de su aplicación:

- Comprender la interdependencia de los riesgos y el nivel de exposición al riesgo que enfrenta la empresa.
- Implementar planes estratégicos de negocio alineados con los riesgos de la organización, con el fin de operar más eficientemente.
- Alinear gestión de riesgo operativo con creación de valor para el accionista.
- Fijar prioridades y asignar recursos para mitigar los riesgos principales o críticos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos fijados.
- Monitorear riesgos y la efectividad de las acciones adoptadas por la empresa para minimizar el impacto de los riesgos detectados.

Identificación y evaluación de riesgos



Se ha definido seis elementos básicos que deben estar presentes en todas las áreas, procesos y operaciones para que exista un buen control. Estos son:

misión, los sistemas de planeación, la organización, los recursos, la información y los sistemas de verificación.

La misión de la organización debe estar definida, comprendida y aceptada por todas y cada una de las personas que la conforman. La organización tiene una misión y cada área tiene una específica; ambas deben guiar la acción de todos los procesos que se establezcan en la organización.

Para poder realizar un buen diagnóstico del control interno es necesario precisar el comienzo de cada operación, el proceso que sigue y el resultado que se obtiene. El diagnóstico es el resultado de la integración del diagnóstico de cada uno de sus seis elementos, básicos y el análisis de sus interrelaciones, confrontándolos con criterios establecidos y los principios de control universalmente aceptados para determinar el estado en que se encuentra, las fortalezas que tiene y las debilidades que presenta. Los pasos para realizar un diagnóstico general es:

- Definir el alcance
- Preparar papeles de trabajo
- Realizar los flujogramas de información y se comparan con los principios y normas establecidos
- Sintetizar las fortalezas y debilidades
- Recomendar mejoras del sistema de control

3.3 METODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

3.3.1 Método Descriptivo:

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

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

La información se obtiene y se prepara, según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias. La forma y extensión en la aplicación de éste procedimiento dependerá, desde luego de la práctica y juicio del C.P. y que puede consistir en:

- Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.
- Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

Ventajas:

El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.

Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

Desventajas:

Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.

No se tiene un índice de eficiencia.

Generalmente es utilizado cuando no se utilizan los cuestionarios de control interno y consiste en la narración secuencial escrita, que realiza el auditor al respecto de las actividades y los procedimientos de control, que son utilizados por el personal que interviene en las diversas unidades administrativas por donde fluyen las operaciones.

Como responsables de control interno debemos efectuar esta narración, de tal forma que siga fielmente el curso de las operaciones por todas las unidades administrativas que intervengan, desde el inicio hasta el final de la operación, es decir desde su entrada al sistema hasta que es registrada. Tomando en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto o relación en la unidad siguiente.






3.3.2 Método Gráfico.


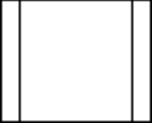

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aun cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas habilidad para hacerlos.

El estudio y evaluación de flujogramas es llevar por medio de una representación gráfica los procedimientos de operación.

Técnica de Diagrama de flujo (flujograma)

	<p>Indica el punto inicial del diagrama y su ubicación.</p>
	<p>Significa un documento.</p>
	<p>Muestra el movimiento físico de los documentos.</p>
	<p>Documento para algún propósito especial, registro en libros o base para la preparación de otro documento.</p>
	<p>Decisión para la toma de una acción.</p>

	<p>Indica generación de documento</p>
	<p>Reportes o listados.</p>
	<p>Comprende al sistema de contabilidad, como libros, registros contables, documentos comprobatorios.</p>

Las descripciones dentro del diagrama deberán ser mínimas, anotaciones simples de letras o números, anexando en una hoja adicional el significado de dichas letras.

Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales

funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

Las **cartas maestras** presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

Las **cartas suplementarias** muestran, cada una la estructura del departamento en la mejor forma detallada. Estas se recomiendan complementando el uso de los manuales de operación.

Ventajas: Proporcionan una rápida visualización de la estructura del negocio.

Desventajas: Pérdida de tiempo cuando no se esté familiarizado a éste sistema o no cubre las necesidades del C.P. Tiene dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones, ya que se debe elaborar de nuevo y se recomienda como auxiliar de otros métodos.

Consiste en la elaboración de diagramas de flujo, con los cuales el uso de ciertos símbolos nos presentan en forma resumida las relaciones y su flujo de documentos en una organización. Con base a su grado de detalle se reconocen dos tipos de diagrama de flujo:

Generales: Normalmente se presentan en una sola página y resumidamente el ciclo completo de procesamiento de una operación. Este debe presentar las características principales de los sistemas de contabilidad, incluyendo el siguiente:

- La naturaleza, origen y volumen estimado de las operaciones
- Los métodos de procesamiento
- Los archivos y registros usados para revisión y referencia
- La actualización de archivos maestros

Este tipo de diagramas resultan de mucha utilidad para registrar el conocimiento de los sistemas de contabilidad, sin embargo como su elaboración es en forma resumida, no muestra el curso de sus operaciones desde su entrada al sistema hasta su registro, tampoco indican los controles contables internos, por consiguiente no proporcionan información suficiente para diseñar algunas pruebas.

Diagrama de flujo de sistemas: muestran el curso de las operaciones desde que entran al sistema hasta su registro, por lo tanto, la información que ofrecen sobre el sistema exactamente la necesaria para que nosotros diseñemos adecuadamente el tipo de pruebas de cumplimiento adecuadas y contiene para cada operación:

- Los detalles de los procedimientos y controles importantes, que incluyen la separación de tareas y supervisión.
- Los puestos de las personas que aplican los controles
- La frecuencia con que funcionan los controles.

Entre una de sus ventajas se encuentra:

- Estudio comprensible
- Puntos débiles
- Entendimiento
- Recomendaciones

3.3.3 Método de Cuestionarios.

Consiste en el empleo de cuestionarios, previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas al respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Ventajas: Representa una horro de tiempo por su amplitud cubre con diferentes aspectos lo que contribuye a descubrir, si algún procedimiento se alteró. Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

Desventajas: El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.

Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas. Su empleo es más generalizado, debido a la rapidez de su aplicación.

De los métodos vistos, ninguno trata con relativa profundidad el elemento clave de la entidad, para ello se presente otro método:

Se presenta como una hoja de cuestionario, que en la parte superior derecha, se menciona la función clave y ahí mismo se anotan los nombres de los ejecutantes, a continuación, sobre el lado izquierdo de la hoja, están consignadas otras funciones donde se anotarán los nombres de los ejecutantes, si el nombre de la persona que realiza la función clave se repite en las otras funciones, se constituye así una función incompatible que será anotada a continuación en la columna de observaciones y en consecuencia habremos descubierto una falla en el control interno.

Debilidades en el ambiente de trabajo que afectan el control interno"

Las condiciones específicas que se señalan a continuación podrían indicar la presencia de debilidades en el ambiente del control interno, que aún cuando no las abarque todas, el auditor debe considerar:

- Estilo de trabajo de la administración.
- Estructura orgánica de la institución o entidad.
- Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- Seguimiento y sistematicidad.

- Efectividad del trabajo de auditoría interna.
- Política laboral.
- Métodos de control sobre el cumplimiento de la legislación establecida y regulaciones.

Estilo de trabajo de la administración:

El estilo de trabajo de la administración se refleja en los controles internos y en todo el ambiente general del funcionamiento en una entidad determinada, teniendo en cuenta este precepto las debilidades en este aspecto se pueden reflejar en:

- La falta de administración en los controles internos y en el ambiente de control donde funcionan estos.
- Mostrar una actitud agresiva o poco racional para la toma de decisiones o ante los riesgos que se presenten, que pueden reflejarse también desde el punto de vista contable.
- Una administración resistente y justificativa ante las recomendaciones de los auditores internos, tanto en tareas de la contabilidad, como de control administrativo u otros.
- Lentitud para dar respuesta ante situaciones de crisis en las áreas económica, financieras y administrativas.
- El empleo y elaboración de informaciones imprecisas o poco confiables. Ejemplo: Balances y estados financieros, etc.
- Inestabilidad y falta de atención al personal de las áreas económicas y administrativas.
- Sobre valoración o subestimación de los estados financieros y los resultados que estos arrojan y falta de análisis objetivo de los mismos.
- Falta de claridad, honestidad o celeridad durante el ejercicio de la auditoría, debido a falta de documentación, respuestas evasivas o desconocimiento.

Estructura orgánica de la institución:

Cuando la estructura orgánica es inapropiada y no está acorde con el objeto social y los objetivos generales y específicos para los que fue creada, sucede que no podrá responder a las complejidades de sus funciones y operaciones, por tanto:

- Inhibe la segregación de funciones para lo que fue creada.
- Impide el inicio, registro y mantenimiento de las operaciones y la custodia sobre los activos.
- Cuando se producen cambios de estructura administrativa, pueden derivarse de éstos desorden en la organización.
- Los nuevos cambios en la estructura pueden ocasionar que las responsabilidades operativas no coincidan con la división de las funciones.
- La delegación de la responsabilidad y autoridad es inapropiada.
- La falta de definición y comprensión de la autoridad existe en todos los niveles de la organización.

- La incompetencia o falta de experiencia del personal de las áreas económicas y otras, sobre quien recae la responsabilidad del registro de las operaciones.
- Falta de supervisión y control del trabajo que se realiza.
- Exceso de carga de trabajo.
- Procedimientos no establecidos o inadecuados.
- Actividades dirigidas y controladas por una sola persona.

Métodos para asignar responsabilidad y autoridad

- Cuando las estructuras de una institución no son adecuadas, se dificulta o se hace imposible la asignación correcta de las responsabilidades y con ello la delegación de la autoridad, en especial para aquellos asuntos relacionados con: objetivos, metas y funciones operativas.
- No permite la descripción correcta del trabajo de sus especialistas y la adecuación de las funciones y responsabilidades de cada uno.

Seguimiento y sistematicidad.

Son condiciones que pueden afectar el control interno, toda vez que señalan debilidades que por sí solas afectan directamente los resultados y eficiencia del trabajo, entre ellas se pueden señalar:

- La administración no está suficientemente clara del control que debe ejercer en la ejecución de las distintas actividades.
- Los métodos para el control administrativo son inadecuados para investigar las situaciones imprevistas o inusuales y decidir las acciones oportunas para corregirlas.
- La administración carece de la suficiente visión para ocuparse de que se cumpla con efectividad la política establecida para el desarrollo del trabajo en cuanto a los sistemas contables y el control interno.
- La administración no le da el debido tratamiento a las notificaciones que se le hacen por parte de inspectores y auditores, ya sean internos o externos, incluyendo aquellas derivadas de errores y deficiencias detectadas que puedan llegar a constituirse en graves violaciones.
- La administración no confecciona plan de medidas, por tanto no existe tampoco el seguimiento que debe derivarse del mismo.
- No se cumple el plan de medidas planteado por la administración y no se le da seguimiento e información de su cumplimiento como está establecido.

Efectividad del trabajo de auditoría interna. Cuando este no cumple las directivas, normas y principios sucede que:

- El proceso de exploración de un trabajo de auditoría, no existe o no es lo suficientemente profundo, para que permita al auditor interno concentrarse en los objetivos que se propone.

- Las auditorias propuestas, no han tenido el enfoque adecuado hacia las áreas de más complejidad.
- Los auditores se hacen responsables de toma de decisiones operativas para poder controlar el trabajo en las áreas contables o administrativas objeto de auditoria, contrarias a sus funciones de contrapartida.
- No se cumple con rigor lo establecido en las resoluciones, referida a las Normas de Auditoria que miden el trabajo a ejecutar.
- Los procesos de supervisión y revisión no existen o son inapropiados, o no se revisan las conclusiones y el informe.
- Los papeles de trabajo, programas de auditoria y demás evidencias del trabajo realizado son incompletos y no logran servir de soporte a los resultados.

Política laboral.: Cuando no se cumplen los reglamentos establecidos en la selección del personal especializado, se pueden valorar las siguientes debilidades:

- La selección del personal es inadecuada.
- Son insuficientes los procedimientos para avalar el acceso de los nuevos trabajadores, promociones, traslados, etc.
- No existen o son insuficientes los programas de capacitación técnica y superación profesional.
- No existe claridad en el calificador del cargo y contenido de trabajo, como obligación al acceder a una plaza técnica o administrativa.
- Los trabajadores no conocen los procedimientos y regulaciones establecidas para sus áreas o la institución.
- No se controla el trabajo de los técnicos, especialistas y otros por sus respectivos jefes intermedios, ni de éstos por los principales administrativos.

Métodos de control sobre el cumplimiento de leyes y reglamento. Estas debilidades son frecuentes en procesos actuales:

- Los reglamentos, circulares, leyes y decretos leyes, aplicables a su actividad y vigentes, se ignoran por los directivos y especialistas.
- No existen mecanismos propios creados que utilicen para autoevaluarse y controlar sus propias dificultades.
- Los directivos descuidan su reacción ante los casos que se identifican de incumplimientos o violaciones de lo legislado, aún cuando estas estén reflejadas en las auditorías internas o externas y se destaquen por ser repetitivos.
- La administración se refleja renuente a proveer de las evidencias necesarias para evaluar los hechos.
- Son débiles las políticas que se aplican para promover el cumplimiento de lo legislado.

3.4 MODELOS DE CONTROL

3.4.1 COSO

The Committee of Sponsoring Organizations (**COSO**) y consorcios que incluyen al Instituto de Auditores Internos entre otras han desarrollado el modelo Marco Integral del Control Interno. El modelo COSO ha servido como base para el desarrollo de otros modelos de control para otras organizaciones, mas notablemente para los pronunciamientos de control. El cuerpo de los estatutos relevantes en los estándares de auditoria, son un seguimiento cercano del modelo COSO.

Definición de Control. El modelo COSO trata el control interno –efectuado por el comité directivo, gerentes y otro personal- como un proceso diseñado para proveer un aseguramiento razonable referente al logro de los objetivos relacionados con:

1. Confiabilidad de los reportes financieros, por ejemplo, información financiera publicada.
2. Eficacia y eficiencia de las operaciones, por ejemplo, logro del desempeño y metas de utilidades, y la salvaguarda de recursos, y
3. Cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables

El control interno está compuesto por cinco **componentes** interrelacionados:

1. **El ambiente de control** refleja las actitudes y acciones del comité y la dirección, con respecto a la importancia del control dentro de la organización. Esto pone el tono de la organización e influye en el centro de la conciencia del personal. Es más, el ambiente de control provee disciplina y estructura para el logro de los objetivos primarios del control interno. El entorno de control incluye los siguientes elementos:
 - a. **Integridad y valores éticos.** Los estándares deben ser eficazmente comunicados, por ejemplo, por la dirección. La dirección debe también remover incentivos o tentaciones de actos deshonestos o sin ética.
 - b. **Compromiso con la competencia (profesional).** La dirección debe considerar los niveles de competencia para trabajos específicos.
 - c. **Participación del consejo de administración y del comité de auditoría.** La independencia, estatura y experiencia de sus miembros son factores que afectan la conciencia de control de las entidades.
 - d. **Filosofía de la dirección y estilo de operación.**

- Relativo al enfoque de la dirección para aceptar y monitorear riesgos de negocios
 - Incluye actitudes de la dirección y acciones hacia los reportes financieros.
 - Abarca las actitudes de la dirección hacia el proceso de información y las funciones contables y del personal.
- e. **Estructura organizacional.** Deben considerarse las áreas clave de autoridad y responsabilidad, y las líneas apropiadas para reportar.
- f. **Asignación de autoridad y responsabilidad.** Este factor concierne a mostrar cómo se asignan la autoridad sobre, y la responsabilidad por, las actividades operativas, y cómo se establecen las relaciones para reportar y las jerarquías de autorizaciones.
- g. **Políticas y prácticas de recursos humanos** relacionadas con la contratación, orientación, capacitación, asesoría, promoción, compensación y remedio de acciones. Las políticas de capacitación deben comunicar los roles y responsabilidades, y los niveles esperados de desempeño y comportamiento.
2. **Aseguramiento de Riesgos.** Está basado en un grupo de **objetivos** complementarios, operacionales, de reportes financieros y de cumplimiento, ligados a todos los niveles de la organización. La evaluación de riesgos identifica y analiza riesgos externos e internos, para el logro de los objetivos a nivel actividad, así como a nivel entidad. La evaluación provee el fundamento para **administrar el cambio** en la economía, la industria y en los entornos regulatorios, y en otras condiciones de operación. Debe dárseles especial atención a los siguientes factores que afectan riesgos.
- 3.
- a. **Cambios en el entorno de operación.** Un cambio en el entorno regulatorio o de operación puede requerir reconsiderar los riesgos.
 - b. **Nuevo personal.** Los empleados nuevos pueden tener diferente enfoque sobre los asuntos de control.
 - c. **Sistemas de información nuevos o reconstruidos.** Los cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden afectar el control de riesgos, pero la TI es importante para el proceso de evaluación de riesgos, porque provee información oportuna para identificar y administrar riesgos.
 - d. **Crecimiento rápido.** La expansión puede presionar los controles e incrementar los riesgos.
 - e. **Nuevas tecnologías.** El integrar nuevas tecnologías en producción o en los procesos de información, puede cambiar los riesgos.

- f. **Nueva línea de negocios, productos o actividades.** Nuevas áreas de negocios pueden cambiar los riesgos.
 - g. **Reestructuraciones corporativas.** Cambios en el personal, pueden causar cambios en los riesgos
 - h. **Operaciones foráneas extendidas.** Una expansión a mercados foráneos puede resultar en cambio de riesgos.
4. **Actividades de Control.** Las políticas y los procedimientos ayudan a asegurar que las directrices de la administración son ejecutadas y se llevan a cabo las acciones que direccionan los riesgos al logro de los objetivos. Sean automáticos o manuales, tienen varios objetivos y son aplicados a todos los niveles y en todas las funciones de la organización.
- a. **Realizar revisiones** por parte de la alta dirección, incluye revisar el desempeño actual contra los presupuestos, pronósticos, desempeño anterior y resultados de los competidores.
 - b. **Realizar revisiones a nivel funcional o de actividades,** involucra revisar los reportes de desempeño.
 - c. **Análisis de indicadores de desempeño,** es decir, la comparación de diferentes grupos de datos operativos o financieros, puede revelar resultados inesperados o tendencias que deben investigarse.
 - d. **El proceso de información** requiere la verificación de su precisión, integridad y la autorización de transacciones. Estos controles incluyen controles de aplicaciones y controles generales. Éstos últimos incluyen controles sobre las operaciones del centro de datos, el sistema de software, acceso de seguridad y desarrollo de aplicaciones y mantenimiento.
 - e. Los **controles físicos** involucran la seguridad de los activos y registros, y los conteos físicos y conciliaciones.
 - f. La **segregación de deberes** involucra la separación de las funciones de autorización, mantenimiento de registros y custodia de los activos, a fin de minimizar las oportunidades para una persona, de poder perpetrar y concebir errores o fraude en el curso normal de su trabajo.
5. **Información y Comunicación.** La información interna y externa debe ser identificada, capturada y comunicada de manera oportuna, y en una forma apropiada.
- a. Un **sistema de información** puede ser formal o informal. Usa información interna y externa para generar reportes sobre aspectos financieros, operacionales y de cumplimiento.
 - Estos reportes facilitan la operación y el control de la empresa, la toma de decisiones y las comunicaciones externas.
 - Un sistema de información puede realizar una **función de monitoreo** rutinaria, o utilizarse para tareas especiales.

- Los sistemas de información deben **integrarse** no solamente con las operaciones y el proceso de reportes financieros, sino también con los **objetivos estratégicos** de la empresa.
 - La información debe ser apropiada, oportuna, actual, exacta y accesible.
- b. La **comunicación** de la información en el negocio quizás tome muchas formas y deberá ser en dos vías, vertical y horizontal.
- La comunicación de la información permite a la gente en la organización realizar sus actividades con respecto a reportes financieros, operaciones y cumplimiento.
 - Sin embargo, la comunicación también funciona en una manera más general. Por tanto, los individuos en la organización deben entender sus obligaciones con respecto al **control**, y cómo su trabajo se relaciona con los esfuerzos de otros.
 - Los canales de comunicación deben ser claros y todos los participantes deben tener una buena capacidad de **escuchar**.
 - La comunicación efectiva entre gerentes y directores es vital
 - La comunicación con **partes externas** como clientes, proveedores, reguladores y accionistas debe ser abierta y eficaz.
6. **Monitoreo** es “un proceso que evalúa la calidad del desempeño de un sistema en el transcurso del tiempo”.
- a. Este consiste de **actividades continuas** desarrolladas dentro de las operaciones normales, para asegurar que se continúan realizando eficazmente. Son ejemplos de esto, la supervisión y otras funciones gerenciales ordinarias, la consideración de las comunicaciones con partes externas y la acción de los auditores internos y externos.
- b. Monitoreo también involucra **evaluaciones separadas**. La extensión de esta forma de monitoreo depende de la eficacia de las actividades continuas de monitoreo y la evaluación del riesgo.
- La evaluación separada puede consistir en la auto evaluación de control, o en evaluaciones formales por auditores internos o externos. Leyes y reglamentos quizá requieran una evaluación externa periódica de controles internos.
 - Deben reportarse las deficiencias en el control interno, y comunicarse los asuntos más delicados a la dirección de primer nivel y al consejo.

- c. **Limitaciones del control interno.** Debido a sus limitaciones inherentes, el control interno puede ser diseñado y operado para proveer solamente una **seguridad razonable** de que se están logrando los objetivos del control.

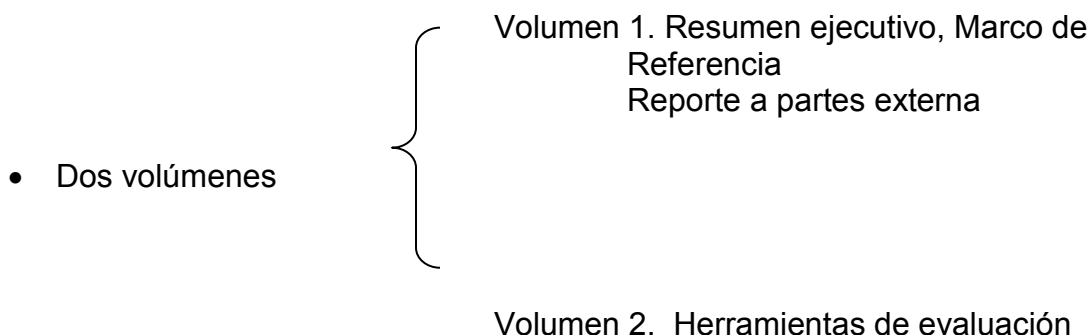
1) **Limitaciones inherentes**

- a) El juicio humano es imperfecto, y los controles podrían fallar por simples errores o equivocaciones.
- b) Los controles manuales o automatizados pueden ser eludidos por **colusión**.
- c) La gerencia puede **eludir** en forma inapropiada el control interno.
- d) Costumbre, cultura, el sistema corporativo de gobierno y un entorno eficaz de control interno, no son disuasores absolutos de fraude. Por ejemplo, si la naturaleza de los incentivos a la gerencia incrementa el riesgo de errores materiales, esto puede disminuir la eficacia de los controles.
- e) **Los costos no deben exceder los beneficios del control.** Aunque esta relación es el principal criterio del control interno, no es factible una medición precisa de costos y beneficios.

La **responsabilidad** del control interno reside (es su “dueño”) en el director general, pero toda la gente en la organización comparte esta responsabilidad.

- 1) Las partes con roles significativos son los funcionarios financieros y contables, otros gerentes, los auditores internos (quienes no obstante, no tienen la responsabilidad principal de establecer o mantener el control interno), el consejo y el comité de auditoría, y partes externas (por ejemplo, los auditores externos).

3.4.2 COCO



El **modelo CoCo** es una adaptación del modelo COSO por el *Criteria of Control Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants*. Se piensa que es un mejor diseño para propósitos de auditoría interna.

Se recomienda que en los reportes anuales a los accionistas incluyan un reporte de la administración firmado por el director general, director de finanzas y el de contabilidad, dicho reporte debe incluir:

- Reflejar específicamente el reconocimiento de las responsabilidades en conexión a la preparación y presentación de hechos e importes.

COCO está encaminado a ayudar a mejorar el control, describe y define el control estableciendo criterios de control efectivo en una organización. Proporciona un marco de referencia que la gente a través de toda la organización puede usar para desarrollar, evaluar y cambiar el control, sin embargo no intenta proporcionar una guía detallada de cómo diseñar una organización.

Este modelo se recomienda a los órganos de gobierno y administradores para ayudar a mejorar la eficiencia y efectividad de su organización y demostrar lo que están haciendo. Aros propietarios, accionistas e inversionistas para la toma de decisiones acerca de organizaciones en las cuales tengan algún interés. A los auditores para orientar y conducir su trabajo.

El modelo Coco consiste en **20 criterios** agrupados en **cuatro componentes**.

Propósito

- Los **objetivos** deben establecerse y comunicarse.
- Los **riesgos** significativos internos y externos que enfrenta una organización en el logro de sus objetivos, deben ser identificados y evaluados.
- Las **políticas** diseñadas para respaldar el logro de los objetivos de una organización y la administración de sus riesgos, deben establecerse,

comunicarse y practicarse, de manera que las personas entiendan qué se espera de ellas y el alcance de su libertad de actuar.

- Los **planes** para guiar los esfuerzos para lograr los objetivos de la organización deben establecerse y comunicarse.
- Los objetivos y planes relacionados deben incluir **desempeño, objetivos e indicadores** medibles.

Compromiso

- Compartir los **valores éticos**, incluyendo integridad, deben establecerse, comunicarse y practicarse en toda la organización.
- Las políticas y prácticas de **recursos humanos** deben ser consistentes con los valores éticos de una organización y con el logro de los objetivos
- **Autoridad, responsabilidad y el responder a**, deben ser claramente definidas y consistentes con los objetivos de una organización, a fin de que las decisiones y acciones se tomen por la gente apropiada.
- Una atmósfera de **confianza mutua** debe ser alentada para respaldar el flujo de información entre las personas y su eficaz desempeño hacia el logro de los objetivos de la organización.

Capacidad

- Las personas deben tener los **conocimientos, habilidades y herramientas** necesarios para respaldar el logro de los objetivos de la organización.
- Los procesos de **comunicación** deben respaldar los valores de la organización y el logro de sus objetivos.
- **Información suficiente y relevante** debe identificarse y comunicarse de manera oportuna, para permitir a las personas desarrollar sus responsabilidades asignadas.
- Las decisiones y acciones de diferentes partes de la organización deben **coordinarse**.
- Las **actividades de control** deben ser diseñadas como parte integral de la organización, tomando en consideración sus objetivos, el riesgo de lograrlos y la interrelación de los elementos de control.

Monitoreo y Aprendizaje

- Los **entornos internos y externos** deben monitorearse para obtener información que podría indicar una necesidad de reevaluar los objetivos o controles de la organización.
- Debe monitorearse el **desempeño**, contra las metas e indicadores identificados en los objetivos y planes de la organización.
- Las **suposiciones** atrás de los objetivos y sistemas de una organización, deben cuestionarse periódicamente.
- Las necesidades de **información** y los sistemas de información relacionados, deber reevaluarse conforme cambian los objetivos o se identifican las deficiencias reportadas.

- El **seguimiento** de los procedimientos debe establecerse y practicarse, para asegurar que ocurran, el cambio o las acciones apropiadas.
- La administración debe **evaluar** periódicamente **la eficacia del control** en su organización, y comunicar los resultados a aquellos con quienes es responsable.

Los modelos CoCo y COSO enfatizan los **controles suaves** (véase Roth, "Taking a Hard Look at Soft Controls" Internal Auditor, February 1998). Por ejemplo, la comunicación de los valores éticos y el promover la confianza mutua, son controles suaves en el modelo CoCo. En el modelo COSO los controles suaves están incorporados en el entorno de control.

- 1) Los controles suaves deben distinguirse de los **controles duros** representados por el cumplimiento con políticas y procedimientos específicos impuestos sobre los empleados desde arriba.
- 2) Los controles suaves se han vuelto más necesarios conforme los **avances tecnológicos** han facultado a los empleados. La tecnología les ha dado acceso a grandes volúmenes de información crítica y los habilita a hacer decisiones anteriormente hechos por sus superiores en la estructura organizacional.
 - Además de haber hecho obsoletos muchos controles duros, los avances en la tecnología también han permitido la **automatización** de controles duros, por ejemplo, el incorporar módulos de auditoría en programas de computadora.
 - Un enfoque a los controles suaves de auditoría, es la **auto evaluación de control**, la cual es el involucramiento de gerencia y personal, en la evaluación de los controles internos dentro de sus grupos de trabajo.
 - Los controles suaves y duros pueden ser asociados con riesgos particulares y ser medidos. La vulnerabilidad (V) dirigida puede establecerse como el producto de la probabilidad de ocurrencia (P) y la importancia de la ocurrencia (S). Conforme a esto, la fórmula es:

$$PS=V$$

3.- **El Estudio Auditoría de Sistemas y Control** de The IIA (1991) define el sistema de controles internos como:

“Los medios establecidos para proporcionar un aseguramiento razonable de que los objetivos generales y metas de la organización se logran de una manera eficiente, eficaz y económica. Para propósito de este reporte, un sistema de controles internos es definido como un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente, agrupada y conscientemente segregada para asegurar el logro eficaz de los objetivos.”

- a. Los **conceptos clave** son:
 - a. Aseguramiento razonable
 - b. Objetivos como logros deseados por la organización
 - c. Metas y objetivos específicos que son identificables, medibles y consistentes con los objetivos.

b. Componentes

a. Entorno de control

- Estructura organizacional
- Marco de control
 1. Segregación de tareas incompatibles.
 2. Competencia e integridad de la gente.
 3. Niveles apropiados de autoridad y responsabilidad.
 4. Identificación de las transacciones o eventos, con las personas responsables.
 5. Recursos adecuados, tiempo, y personal conocedor.
 6. Supervisión del personal y revisión del trabajo.
- Políticas y procedimientos de la organización.
- Influencia externa.

b. Sistemas manuales y automatizados

- Software de sistemas.
- Aplicación de sistemas.
 1. Esencia del negocio y sistemas financieros.
 2. Sistemas específicos operacionales.
- Sistemas de usuario final y departamental.

c. Procedimientos de control

- Controles generales
- Controles de aplicaciones
- Controles compensatorios

COSO	COCO
El control interno se define de manera amplia como un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la gerencia y otro personal de la organización, que está diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos en una o más de las siguientes categorías:	El control comprende determinados elementos de una organización: sus recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y actividades que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización:
<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad y eficiencia de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad y eficiencia de las operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad de la información financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad de los reportes internos o para el exterior
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con las leyes, políticas, reglamentos y normas 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables así como las políticas internas
6	

⁶ Suárez, Andrés S. (1990), La Auditoría Moderna, España Ed. McGraw Hill. Ernest and Young, Evaluación del riesgo empresarial.

CAPITULO 4

ADMINISTRACION DEL RIESGO Y FRAUDE

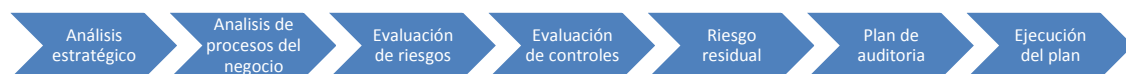
4.1 ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El control interno puede ayudar a una entidad llegar a donde quiere llegar y evite peligros o sorpresas en el camino, por eso en la actualidad las organizaciones están enfocadas a la búsqueda de nuevas opciones para incrementar el valor para sus accionistas. En ésta búsqueda una de las tendencias es justamente la administración de riesgos del negocio, la cual ayuda a generar el valor agregado a las organizaciones que lo practican, es decir, el concepto del riesgo está complementando su definición tradicional de eventos que impiden el logro de objetivos para convertirse en oportunidades de desarrollo para la empresa.

El riesgo genera oportunidades, las oportunidades generan valor y el valor se convierte en mejoras para el negocio. Se puede resaltar que en la mayoría de las industrias y organizaciones esta reconociendo que los riesgos no son solamente peligros a ser evadidos, sino que en muchos casos son oportunidades a ser asumidos. El riesgo como tal no es malo, lo malo es el riesgo mal manejado, la entendido, mal valorizado y no planeado.

Un enfoque orientado a lo integral y con visión de futuro, ayuda a la organización a administrar sus riesgos clave del negocio y aprovechar sus oportunidades. Algunos modelos sostienen que la administración de los riesgos debe estar ligada a la estrategia del negocio, la cual incluye la visión, misión y objetivos ya establecidos, así como los procesos para definir sus operaciones de mayor importancia y sus políticas, planes e iniciativas de crecimiento y desarrollo.

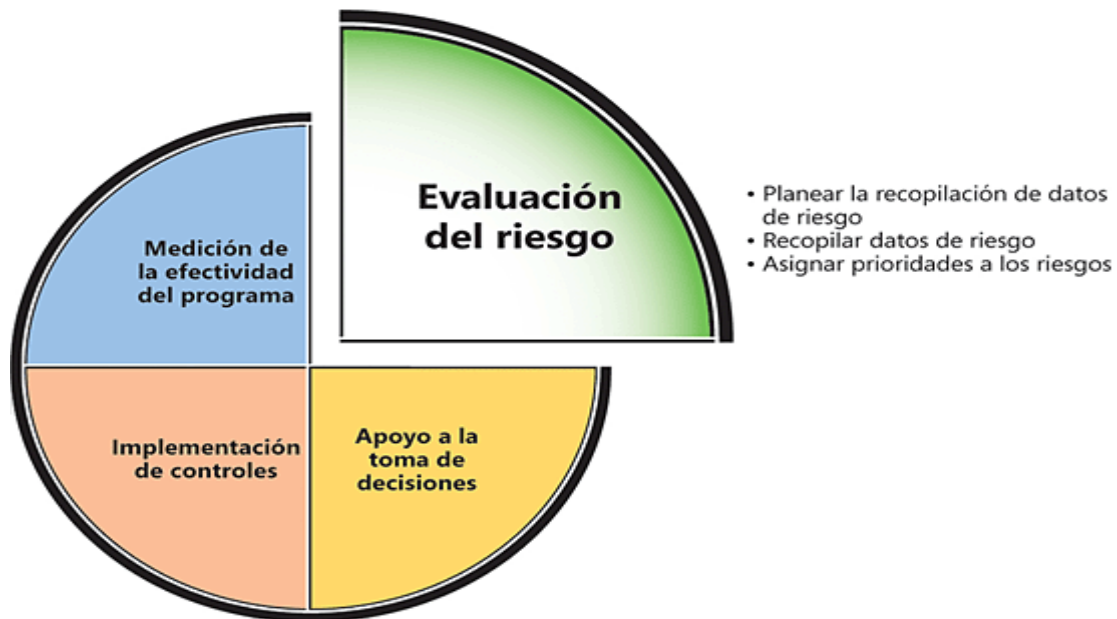
La tolerancia de riesgo de cada organización es única y varia de acuerdo a la cultura organizacional, así como a los factores externos. Un aspecto crítico de las responsabilidades de la administración es determinar que riesgos serán prioridad y después reevaluar periódicamente esa elección conforme a las circunstancias.



La administración de riesgos es un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad o proceso de una forma que permita minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades.

- Establecer contexto: establece el contexto estratégico organizacional y de administración de riesgos el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.
- Identificar riesgos: es identificar qué? Por qué? Y cómo? Pueden surgir las cosas como pase de un análisis posterior.
- Analizar el riesgo: determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis deberá considerar el rango de las consecuencias potenciales y cuan probable es que ocurran esas consecuencias. Estas pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.
- Evaluar riesgos: comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos, esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podrían caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.
- Tratar riesgos: aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad, para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondo.
- Monitorear y revisar: monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.
- Comunicar y consultar: comunicar y consultar con interesados internos y externos, según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y tomando el proceso como un todo.

Cabe mencionar que el control interno no podrá garantizar: el éxito de una organización, es decir no asegura la consecución de objetivos de la empresa y tampoco asegura la sobrevivencia de la misma. El control interno es un proceso, es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en si mismo.



Una vez que se ha realizado un análisis de los riesgos existentes, para algunos de ellos no se requieren acciones inmediatas, sin embargo cuando exista un riesgo con una alta probabilidad de ocurrencia y un alto impacto, la administración deberá tomar acciones inmediatas para mover ese riesgo a un rango aceptable e incluso eliminarlo, basándose en un análisis de riesgo/beneficio para la organización.

Ya evaluado y clasificado los riesgos (alto, mediano o bajo impacto-periodicidad), estos podrán ser administrados a nivel corporativo o incluso local dentro de las organizaciones y sus sucursales, dependiendo de la necesidad. La administración de riesgo centralizada tiende a enfocarse a los riesgos que afecten el logro de los objetivos y estrategias claves de la organización y que afecten significativamente casi todas las funciones y casi todos los procesos. La responsabilidad de estos riesgos esta en la dirección general o consejo de administración, los otros riesgos que podrían ser administrados de forma centralizada son los que requieren habilidades especializadas y que no pueden ser trabajados al nivel de división o sucursal. Aquellos que podrán trabaja de forma descentralizada son los que únicamente son importantes en un proceso particular, pero que no afecten a la organización en la implementación exitosa de sus estrategias.

Optimización del riesgo: Comprende el concepto de alternativas, es decir es un proceso repetitivo, mientras una táctica es implementada, los riesgos deben ser re evaluados, sin embargo esta no puede aplicar para cada una de las acciones, por ello las organizaciones dan seguimiento a las acciones relacionadas con los riesgos mas importantes.

La estrategia y estructura de riesgo proporciona los lineamientos para las actividades dentro de la organización, es la columna vertebral y debe llevarse a cabo de acuerdo a los roles y responsabilidades para la administración de riesgos. La estrategia debe ser diseñada para asegurar que todos los empleados entiendan la misión, visión y objetivos de a organización. Los

líderes de la organización deben demostrar claramente la relevancia de la estrategia de la administración de riesgos proporcionando el éxito para maximizar valor en el proceso de la comunicación.

En conclusión la administración de riesgos ayuda la organización a tener más clara su situación tanto interna como externamente, ya que se convierte en un medio de ayuda para que la organización cambie su enfoque de respuesta y pueda reaccionar de una manera proactiva y no reactiva hacia los eventos que puedan surgir. La evaluación de riesgos en algunos casos puede salvar a las organizaciones de irse a la quiebra.

Al hacer una evaluación constante de riesgos se constituye en valor organizacional que permite el éxito futuro de las organizaciones en su entorno cambiante y competitivo, obteniendo una mejora en el desarrollo y desempeño de la organización. Identificar, optimizar y administrar los riesgos permite a la organización tener un enfoque claro para mejorar la asignación de recursos, estabiliza los resultados y encuentra nuevas oportunidades para mejorar los aspectos críticos del negocio.

4.2 FRAUDE

Los fraudes son acciones deshonestas e intencionadas que ejecutan funcionarios o personas que están vinculadas con la empresa, con el claro objetivo de lograr un beneficio propio.

El concepto de fraude es una acción deshonesta realizada en forma intencional por agentes, funcionarios o personas vinculadas a la empresa u organismo estatal, con el objeto de obtener un beneficio para sus autores. El fraude abarca una gama completa de irregularidades y actos ilegales, caracterizado por un engaño intencionado.

El fraude es la realización de un acto que provoca un perjuicio económico a la empresa y beneficia a un empleado, directivo o cualquier persona o empresa con ella relacionada. En el fraude hay una intención engañosa y por acción u omisión, alguien no defiende los intereses de la empresa que moral y éticamente estaba obligado a defender, anteponiendo su conveniencia personal al interés de la organización. Finalmente podemos decir que el fraude es un engaño deliberadamente planeado y ejecutado con el objeto de privar a otros de su propiedad o derechos. El silencio, también constituye una forma de engaño.

Clases de fraudes

La variedad de fraudes es infinita.

A modo de ejemplo, podemos citar como fraudes los siguientes actos:

1. Desfalcos
2. Pagos indebidos

3. Cobranzas demoradas
4. Malversación de fondos
5. Violación de las leyes
6. Actos ilegales provocados por el nivel superior
7. Uso de activos fijos en beneficio propio
8. Aprovechamiento de privilegios y recursos ajenos.

El fraude puede ser perpetrado para beneficio o en detrimento de la organización y puede ser efectuado tanto por personas de afuera como de adentro de la organización.

Elementos del Fraude.

El delito de fraude significa que el engañando a uno o aprovechándose del error en que éste se halla se hace ilícitamente de alguna cosa o alcanza un lucro indebido. El del fraude tiene los siguientes elementos:

- a) Cualquier conducta engañosa.
- b) Que produzca en el engañado un estado subjetivo de error.
- c) O bien, alternativamente, cualquier conducta de aprovechamiento del error en el que el paciente del delito se halla.
- d) Provocando así un acto de disposición patrimonial.
- e) Que permite al activo hacerse ilícitamente de alguna, cosa o alcanzar un lucro indebido.
- f) Una relación causal entre los elementos anteriores, por último un elemento subjetivo consistente en el ánimo de lucro, o sea la intención de obtener, para sí o para un tercero, una ventaja patrimonial.²²

4.6.2 Fraude para Beneficio de la Empresa

El fraude planeado para beneficio de la organización generalmente produce una situación injusta o deshonesta que también puede perjudicar a terceras partes de la misma organización.

Los que efectúan tales fraudes, generalmente se benefician en forma indirecta, ya que el beneficio personal habitualmente se realiza cuando la organización se favorece por tal acto.

Algunos ejemplos de este tipo de fraude son:

- a) Venta o asignación de activos ficticios o engañosos.
- b) Pagos impropios, tales como subsidios o asistencias a políticas ilegales, sobornos, comisiones o pagos a funcionarios del gobierno, intermediarios de funcionarios de gobierno, clientes o proveedores, etc.
- c) Presentación o valoración premeditada e irregular de transacciones, activos, pasivos o resultados económicos.
- d) Precios de transferencias premeditados e irregulares (Ejemplo: Valuación de mercancías vendidas entre sociedades vinculadas). Las transacciones entre empresas

vinculadas pueden mejorar los resultados de explotación de una en detrimento de la otra organización.

e) Operaciones premeditadas e irregulares entre partes relacionadas entre sí, en las cuales una de las partes percibe algún beneficio adicional, no obtenible en una transacción normal.

f) Errores intencionales en el registro o publicación de información contable relevante con el objeto de mejorar la presentación económico-financiera de la Empresa ante terceros.

g) Actividades u operaciones comerciales prohibidas, por violar las leyes, decretos, reglamentos estatales o contratos privados.

h) Evasión fiscal.

Fraude en Perjuicio de la Empresa

El fraude perpetrado en detrimento de una organización, generalmente lo es para el beneficio directo o indirecto de un funcionario o empleado, de un tercero interesado o de otra empresa.

Algunos ejemplos son:

a) La aceptación por el personal de la empresa de sobornos o comisiones o dádivas.

b) La desviación de una operación comercial potencialmente lucrativa hacia un empleado o un tercero.

c) El desfalco, tipificado como la apropiación dolosa y/o fraudulenta de fondos o bienes y la subsiguiente manipulación de los registros contables para encubrir el hecho, haciendo difícil su detección.

d) La ocultación o falsificación de hechos o sucesos y datos o registros.

e) Los reclamos realizados por servicios o bienes no suministrados realmente a la empresa.

La norma requiere que el auditor externo aplique procedimientos de auditoría diseñados para identificar y evaluar la existencia de errores importantes o significativos a nivel de estados financieros y a nivel de las aseveraciones presentadas en dichos estados. Haciendo la aclaración de que el hecho de que el auditor externo haya cumplido con este proceso no representa que haya obtenido suficiente y apropiada evidencia de auditoría para sustentar su opinión profesional. Al respecto, debe tenerse en cuenta que los procedimientos diseñados para efectos de la evaluación de riesgos, puedan o deban considerar, entre otras, las siguientes acciones o procedimientos:

- Desde el proceso de evaluación del prospecto de un cliente o de continuar con uno existente, el auditor externo debe estar alerta para “detectar” situaciones o hechos que pudieran ser indicativos de la existencia del REIEF (Riesgo de Error Importante en los Estados Financieros), mediante:
 - Cuestionamientos a la administración y a cierto personal seleccionado de la entidad para obtener información que ayude al auditor o para identificar riesgos de error importante debido a fraude o error.
 - Aplicación de procedimientos de revisión analítica general y de observación e inspección.
 - Cuando el auditor externo ha realizado trabajos o tenido experiencias anteriores, respecto a un prospecto de cliente, con uno de primera vez o con uno recurrente, debe de evaluar lo apropiado de considerar los resultados obtenidos de esas experiencias previas, con objeto de contar con elementos que lo apoyen en su proceso de detección y evaluación de REIEF (Riesgo de Error Importante en los Estados Financieros).
 - Una actividad dentro del proceso de una auditoría que pueda dar resultados satisfactorios en el proceso de determinación y evaluación de riesgos es el que los ejecutivos clave de una auditoría (socio a cargo, gerente y supervisor, en ciertos casos el ejecutivo revisor independiente o socio concurrente) celebren reuniones de trabajo, cuyo objetivo primordial sea discutir sobre la susceptibilidad de los estados financieros a incluir errores importantes.

La norma requiere que el auditor externo aplique procedimientos de auditoría diseñados para identificar y evaluar la existencia de errores importantes o significativos a nivel de estados financieros y a nivel de las aseveraciones presentadas en dichos estados. Haciendo la aclaración de que el hecho de que el auditor externo haya cumplido con este proceso no representa que haya obtenido suficiente y apropiada evidencia de auditoría para sustentar su opinión profesional. Al respecto, debe tenerse en cuenta que los procedimientos diseñados para efectos de la evaluación de riesgos, puedan o deban considerar, entre otras, las siguientes acciones o procedimientos:

- Desde el proceso de evaluación del prospecto de un cliente o de continuar con uno existente, el auditor externo debe estar alerta para “detectar” situaciones o hechos que pudieran ser indicativos de la existencia del REIEF (Riesgo de Error Importante en los Estados Financieros), mediante:
 - Cuestionamientos a la administración y a cierto personal seleccionado de la entidad para obtener información que ayude al auditor o para identificar riesgos de error importante debido a fraude o error.

- Aplicación de procedimientos de revisión analítica general y de observación e inspección.

- Cuando el auditor externo ha realizado trabajos o tenido experiencias anteriores, respecto a un prospecto de cliente, con uno de primera vez o con uno recurrente, debe de evaluar lo apropiado de considerar los resultados obtenidos de esas experiencias previas, con objeto de contar con elementos que lo apoyen en su proceso de detección y evaluación de REIEF (Riesgo de Error Importante en los Estados Financieros).
- Una actividad dentro del proceso de una auditoria que pueda dar resultados satisfactorios en el proceso de determinación y evaluación de riesgos es el que los ejecutivos clave de una auditoria (socio a cargo, gerente y supervisor, en ciertos casos el ejecutivo revisor independiente o socio concurrente) celebren reuniones de trabajo, cuyo objetivo primordial sea discutir sobre la susceptibilidad de los estados financieros a incluir errores importantes.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO Y PROPUESTA

5.1 Planteamiento del problema, hipótesis y objetivo

Planteamiento del problema

El presente caso práctico presenta un análisis y la importancia que tiene el control interno dentro de una empresa y en éste caso en la administración del departamento de crédito y cobranza de una compañía comercializadora de productos de consumo masivo. Una de las principales problemática a las que se enfrenta es el alto volumen de cuentas incobrables o difícil cobro, ya que los saldos en pérdidas son superiores respecto al año pasado.

Así mismo existe una mayor rotación de clientes, es decir el número de cierres de clientes ha sido casi equivalente al mismo número de aperturas y nuevos clientes, ya que en el periodo pasado que comprende seis meses llevan un 60% de rotación respecto a la totalidad del maestro de clientes.

Y en general las pérdidas de saldos en cartera han incrementado en un 50% respecto al año

Hipótesis

Para poder identificar los posibles riesgos y realizar una propuesta acorde a sus necesidades, primero se deberá entender el negocio y el desarrollo de las actividades en éste departamento. Se realizará un levantamiento de información referente a los procesos que se llevan a cabo y en los que interviene ésta área, para que a su vez se determinen en una matriz de riesgos los procesos de alto impacto y mayor riesgo para la compañía y a su vez se pueda validar los actuales controles internos con los que se cuenta, así como el buen uso de las herramientas de control.

Posteriormente se realizará un análisis de los hallazgos encontrados en los procesos críticos midiendo el nivel de impacto y al mismo tiempo las recomendaciones acorde a su necesidad.

OBJETIVO

El principal objetivo respecto a la problemática presentada será la implementación de nuevos controles que minimicen el porcentaje de pérdidas en cartera y lograr mantener una estabilidad en el maestro de clientes a través de un proceso robusto de aperturas y cierres de clientes. Así mismo será necesario revisar el proceso para evitar el envío de cuentas a jurídico o en su caso lograr la recuperación de cartera al menos a un 98%, ya que al día de hoy se encuentra en un 70% de recuperación.

5.2 Análisis del caso

El departamento de crédito y cobranzas es un área reconocida dentro de la organización como un área de control, los colaboradores de éste departamento son personas con bajo nivel de rotación que se identifican con la compañía y que generalmente les gusta seguir los lineamientos. Sin embargo esta situación crea un conflicto constante con el área comercial, ya que ven a dicha área como un obstáculo

para lograr su meta comercial, ya que el 40% del sueldo de la fuerza de ventas es variable, es decir se logra a través del logro del objetivo de ventas.

Se realizó un mapeo global de los procesos de la operación y en base a éste se realizó una matriz de procesos críticos, en donde se define las etapas más complejas en donde se crean los conflictos de intereses entre el área comercial y el área de crédito y cobranzas (aquí se utilizó el método gráfico y se realiza una matriz de riesgos).

A través de un cuestionario con preguntas referentes al actual procedimiento o proceso se verificó con los usuarios cuáles son los mecanismos de control y a detalle cada una de las actividades que estos realizan en diferentes periodos y frecuencias. (Aquí se utiliza el método de cuestionario).

En base a las respuestas de cada uno de los usuarios y áreas que intervienen en estos procesos, el auditor acompañó cada etapa de los procesos para validar en campo que los procesos se estuvieran cumpliendo de acuerdo a lo descrito y confirmado por los usuarios.

Los procesos que se validaron fueron:

- Creación de clientes
- Proceso de liberación de pedidos y facturación
- Cuentas por cobrar a contado y crédito
- Conciliación de pagos

Programa o Plan de Auditoria

AREA	CICLO O PROCESO	ACTIVIDAD	1a REVISIÓN	SEGUIMIENTO	REPORTE ERP O SISTEMA	REF DE REVISION
VTAS-ADMON	CREACION DE CLIENTES	Generar reporte (ERP) de maestro de clientes	x		x	
		Tomar una muestra selectiva de la totalidad del maestro de clientes	x			
		Solicitar expedientes físicos de acuerdo a muestra selectiva	x			
		Validar cada uno de los mecanismos de control indicados en el actual proceso o procedimiento	x			
		Verificar que cuenten con los documentos y firmas autorizadas correspondientes al proceso actual	x			
		Ingresar al sistema o ERP en donde se dan de alta los clientes y validar contra documentación física y sistema que los clientes estén creados correctamente, así con los filtros correspondientes	x			x
		Validar autorizaciones correspondientes y montos de crédito	x			x
ADMINISTRACION	CIERRE DE CLIENTES	Generar reporte (ERP) de maestro de clientes				
		Tomar una muestra selectiva de la totalidad del maestro de clientes				
		Solicitar expedientes físicos de acuerdo a muestra selectiva				
		Validar cada uno de los mecanismos de control indicados en el actual proceso o procedimiento				
		Verificar que cuenten con los documentos y firmas autorizadas correspondientes al proceso actual				
		Ingresar al sistema o ERP en donde se dan de baja y cierre los clientes y validar contra documentación física y sistema que los clientes estén bloqueados				
		Verificar que haya concluido en ceros su cuenta de cartera				

Evaluación de riesgo en la cartera:

- Se genera un reporte de cartera con antigüedad de saldos de acuerdo a lo indicado en el procedimiento de “liberación de pedidos”
- Se toma una muestra selectiva entre los saldos más representativos del total del reporte
- Se verifica el expediente original para validar los montos de pedidos liberados acorde a las autorizaciones descritas en el expediente original, así mismo se solicitan y validan soportes de autorizaciones extraordinarias.
- Se filtran saldos antiguos y vencidos, se solicita el plan de acción inmediata para la recuperación de dichos saldos.
- Generar reporte de notas de crédito generadas en el último trimestre
- Filtrar los montos más representativos de la totalidad del reporte
- Solicitar el soporte de las autorizaciones y motivos por el cual se otorgaron dichos montos.
- Solicitar reporte y seguimiento de casos enviados a jurídico por cobro irre recuperable.

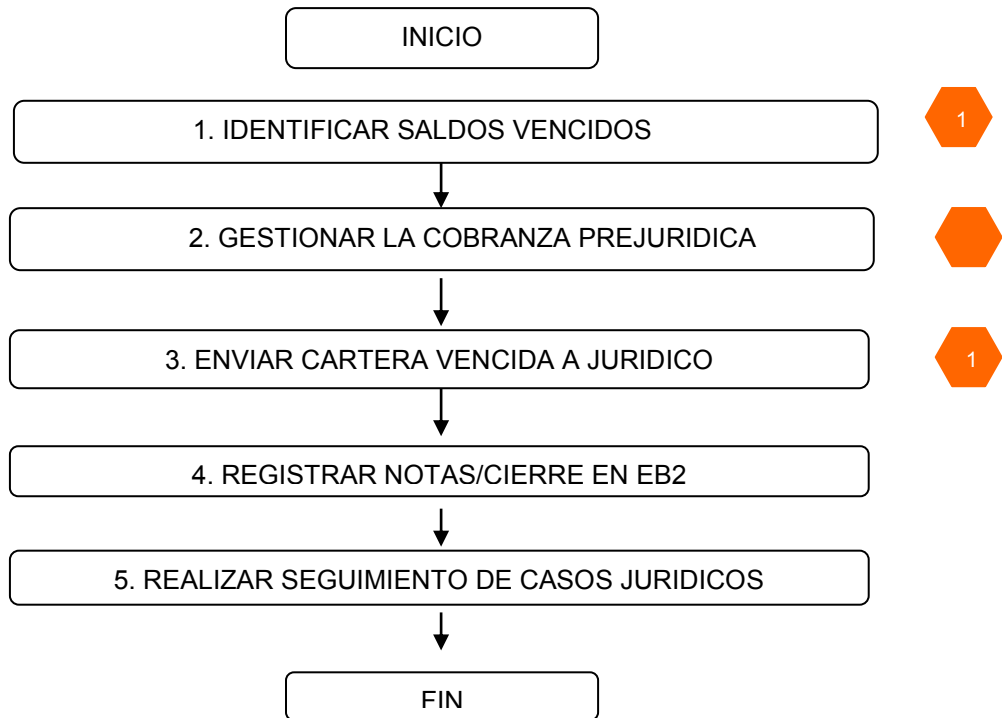
5.3 Conclusiones y propuesta

Después de realizar la investigación de los temas que intervienen como control interno, así como las herramientas que son necesarias para poder implementar y evaluar los controles de organización, se analizó el caso identificando áreas de oportunidad en diferentes actividades de los procesos en el departamento de crédito y cobranzas. En base a esto de acuerdo a lo planteado en la hipótesis se realizan recomendaciones acorde a las necesidades que se tienen respecto a los hallazgos identificados. Ver cuadro

HALLAZGO	RIESGO	RECOMENDACION	RESPONSABLE
- Incumplimiento al procedimiento de creación de códigos: - El 8% de los clientes no retenidos, no presentan movimiento a más de 60 días. Incumplimiento a la política que indica “los códigos sin movimientos a más de 45 días deberán ser bloqueados y retenidos”. 40 de los clientes activos a día de hoy se han vencido	Alto	- Asegurar la depuración, bloqueo y cierre de los clientes reportados en este informe.	Analista de crédito
- Incumplimiento al procedimiento de seguimiento prejurídico y jurídico a cartera,	Medio	Garantizar que la solicitud de traslado de cartera a Jurídico contenga las firmas de autorización necesarias para garantizar que la cuenta sea realmente incobrable de acuerdo a procedimiento..	Jefe de Administración

CONSUMO MASIVO MEXICO BI	GERENCIA DEL DÍA A DÍA		Código
	SEGUIMIENTO PREJURIDICO Y JURIDICO A CARTERA		AF_CV_08
			Versión documento
			5
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
ADMINISTRACION VAP	ADMINISTRADOR REGIONAL VAP	01/03/2011	15/05/2014
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Garantizar la gestión necesaria de saldos vencidos, previos al traslado de cartera al área legal.			

FLUJOGRAMA



LINEAMIENTOS

1. Los saldos con vencimiento superior a un día, deben considerarse como saldos vencidos.
2. El Administrador Regional VAP y el Gerente Regional VAP deben realizar la gestión de cobranza correspondiente en el caso de existir saldos vencidos y esta no puede exceder tres semanas a partir del primer día del saldo vencido
3. El Gerente Regional de Ventas debe solicitar que el caso sea turnado al área legal, con los soportes y autorizaciones correspondientes pasados 20 días del incumplimiento de pago.
4. Los documentos que deben integrar el expediente en la gestión prejudicial son: Expediente de apertura completo; datos de localización de franquiciatario (verificación de medios); facturas de la deuda originales firmadas por el franquiciatario; datos de Líder de Ventas y Jefe de zona que correspondan. Una vez integrado deberá ser entregado a JAVAP

PROCEDIMIENTO

No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
-----------	-------------	-------------------	----------------------

PROCEDIMIENTO			
No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
1	<p>IDENTIFICAR SALDOS VENCIDOS</p> <p>Revisar e identificar los saldos vencidos en cartera, y notificarlos a través de un correo electrónico al Gerente Regional o bien en las reuniones de tráfico o cartera semanalmente.</p> <p>Solicitar el bloqueo inmediato del código en sistema al Analista de cartera</p> <p>Notificar por correo electrónico a los Jefes de Zona para iniciar la gestión de recuperación de cartera correspondiente.</p>	<p>ADMINISTRADOR REGIONAL VAP</p> <p>GERENTE REGIONAL VAP</p>	<p>Revisar e identificar los saldos vencidos en cartera y emitir las alertas al primer día de vencimiento vía correo electrónico al Gerente Regional VAP</p>
2	<p>GESTIONAR LA COBRANZA PREJURIDICA</p> <p>Notificar y cuestionar al Líder de ventas acerca de los saldos vencidos. Realizar con el líder de ventas un plan de acción inmediato para su recuperación.</p> <p>Ejecutar gestión de cobranza con Franquiciatario de acuerdo a plan de acción</p> <p>Nota: En caso de lograr la recuperación de saldos, el proceso concluye siempre que se hayan recuperado los activos. De no ser así, continua al siguiente punto de este procedimiento.</p> <p>Informar y turnar de forma inmediata el caso al Gerente Regional VAP.</p> <p>Recibir información documental y gestión de cobranza por parte de Jefe de zona y Líder de Ventas. Gestionar con franquicia la recuperación de activos y/o saldos pendientes.</p> <p>Informar al Administrador Regional en caso de no lograr la recuperación de los saldos pendientes.</p> <p>Realizar plan de acción para la gestión de cobranza al Franquiciatario con el Administrador Regional indicando fechas compromiso para la recuperación no mayor a 20 días.</p> <p>Iniciar la gestión de recuperación de activos y/o saldos pendientes en cartera vía telefónica o a través de una visita personal a la franquicia.</p> <p>Llenar el formato Anexo 1. Bitácora de Cobranza de acuerdo a la gestión realizada y firmarla.</p> <p>Nota: En el caso de no lograr la recuperación</p>	<p>JEFE DE ZONA</p> <p>GERENTE REGIONAL VAP</p>	<p>Realizar gestión de cobranza, llenar y firmar el Anexo 1. Bitácora de Cobranza como evidencia de su gestión.</p>

PROCEDIMIENTO			
No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
	de activos y/o recuperación de saldos, deberá llenar el Anexo 1 Solicitud Traslado Cartera a Jurídico-PROCEDIMIENTO-RECUPERACIÓN DE CARTERA Y ACTIVOS-AF-LG-05 . Y entregar al Administrador Regional. En el caso de lograr la recuperación, concluye el proceso		
3	<p>ENVIAR CARTERA VENCIDA A JURIDICO</p> <p>Recibir la información y Anexo 1 Solicitud Traslado Cartera a Jurídico-PROCEDIMIENTO-RECUPERACIÓN DE CARTERA Y ACTIVOS-AF-LG-05 por parte del Gerente Regional, verificar la gestión de cobro con la franquicia y registra en dicha solicitud la la gestión realizada por su parte, anexando documentos requeridos de acuerdo a los lineamientos de éste procedimiento y firmar como evidencia de Vo.Bo.</p> <p>Enviar al Jefe de Administración VAP vía mensajería el expediente para traslado a Lega, incluyendo formato de castigo a Cartera con la información y autorización correspondiente</p> <p>Recibe y revisa los documentos e información recibida en Anexo 1 Solicitud Traslado a Cartera Jurídica conforme a PROCEDIMIENTO-RECUPERACIÓN DE CARTERA Y ACTIVOS SOLICITADOS POR BI- - AF-LG-05, así como la gestión realizada por parte del Administrador Regional.</p> <p>Solicita vía correo electrónico al Analista de Cartera el cierre efectivo en EB2, entrega el Anexo 3 Cruces y Castigos del PROCEDIMIENTO-PROCEDIMIENTO-DEPURACION Y NOTAS DE CARGO-CREDITO-AF-SV-07 correspondiente. Así como una copia del Anexo 01 Solicitud Traslado a Cartera Jurídica PROCEDIMIENTO-RECUPERACIÓN DE CARTERA Y ACTIVOS SOLICITADOS POR BI- - AF-LG-05, para su resguardo.</p> <p>Nota: Solo se realizará esta etapa si el saldo vencido es mayor a 30 días.</p> <p>Enviar expediente al área Legal vía mensajería</p> <p>Recibir notificación del área Legal posterior a tres hábiles de la entrega de caso, como Incobrables o recuperable.</p>	<p>ADMINISTRADOR REGIONAL</p> <p>JEFE DE ADMINISTRACION VAP</p>	<p>Registrar en Anexo 1 Solicitud Traslado Cartera a Jurídico-PROCEDIMIENTO-RECUPERACIÓN DE CARTERA Y ACTIVOS-AF-LG-05 la gestión realizada por su parte, anexando los documentos requeridos y firma en señal Vo.BO.</p>
4	<p>REGISTRAR NOTAS/CIERRE EN EB2</p> <p>Recibir información vía correo electrónico el formato Anexo 1 CASTIGOS DE CARTERA</p>	<p>ANALISTA DE CARTERA</p>	

PROCEDIMIENTO			
No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
	<p>del PROCEDIMIENTO-DEPURACION Y NOTAS DE CARGO-CREDITO-AF-SV-07 y registrar de acuerdo a procedimiento mencionado.</p> <p>Realizar el cierre efectivo del código en sistema EB2 de acuerdo al PROCEDIMIENTO-CIERRE DE FRANQUICIAS-AF-CV-07</p>		
5	<p>REALIZAR SEGUIMIENTO DE CASOS JURIDICOS</p> <p>Solicitar mensualmente vía correo electrónico al Área Jurídica el estatus de los casos turnados para jurídico.</p>	<p>JEFE DE ADMINISTRACION VAP</p>	

CONSUMO MASIVO MÉXICO BI	GERENCIA DEL DÍA A DÍA		Código
	HACIA EL CERO RIESGO-INSTRUCTIVO		N/A
			Versión documento
			2
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
ADMINISTRACIÓN VAP	JEFE DE ADMINISTRACIÓN VAP	01/07/2014	24/06/14
OBJETIVO: Dar a conocer algunas reglas y acciones detalladas frente a situaciones de riesgo que atentan contra la recuperación efectiva y oportuna de cartera.			

Hacia el cero riesgo: Es una Cultura enfocada a disminuir el riesgo en la cartera de los clientes, ofreciendo argumentos que permitan al área de Ventas y Administración mantener un contacto efectivo con el cliente frente al pago oportuno de sus obligaciones, sin perder de vista el objetivo comercial. El foco del modelo se encuentra en trabajar y gestionar el pago oportuno de las obligaciones comerciales de nuestros clientes con la compañía, reemplazando la concepción tradicional de trabajar para recuperar (cobrar) obligaciones vencidas.

Alcance:

Este instructivo va dirigido para el área de Ventas y Administración VAP.

Normas:

- Las alarmas detectadas deben ser comunicadas a todas las áreas o colaboradores involucrados en la gestión del cliente.
- Se debe realizar el seguimiento descrito al 100% de todos los clientes, siempre dejando evidencia de la gestión

Acciones clave:

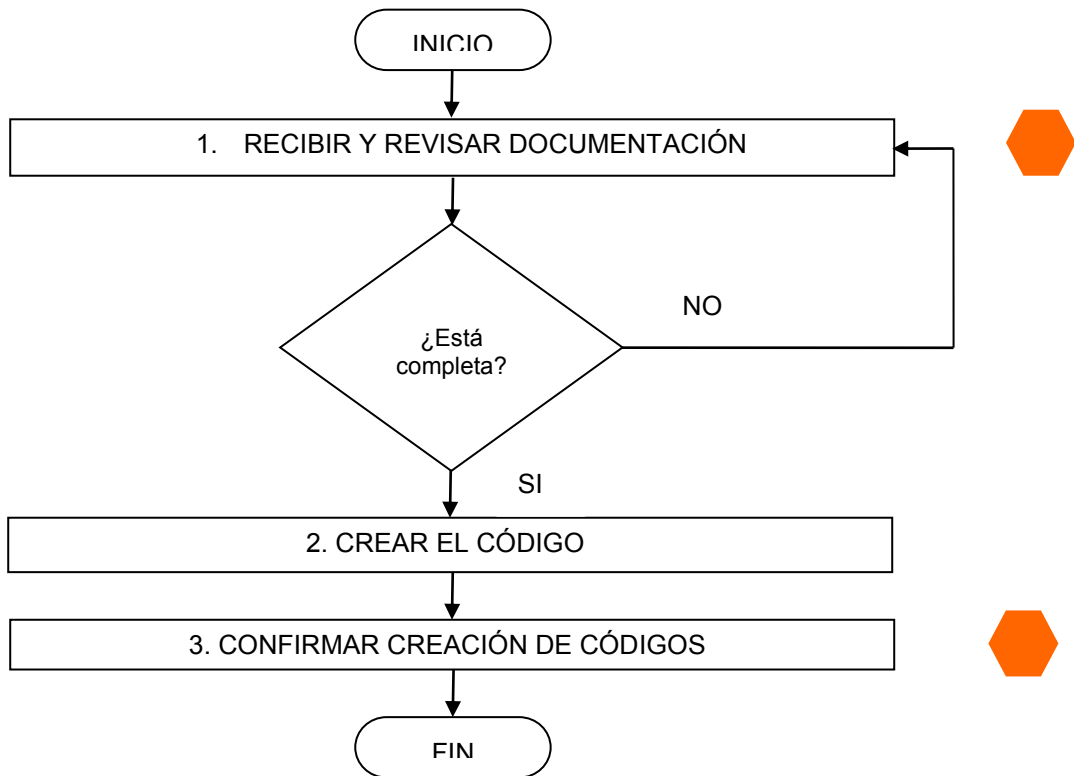
- Gestión de la cartera corriente sin esperar al vencimiento
- Activar mecanismos de alarma con un buen seguimiento que permita minimizar los impactos en la pérdida.
- Cumplir con seriedad los compromisos adquiridos con el cliente, para buscar la misma seriedad de su parte.
- Mantener siempre coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Seguimiento de recuperación de crédito en sistema, acompañado de la elaboración de estado del cliente.
- Actualización y verificación permanente de los datos básicos registrados en la maestra, garantizando que sean reales

Disciplina:

- Realizar seguimiento con alta frecuencia, diaria, semanal y mensual a la evolución de Cartera/ Recaudo como se requiera de acuerdo al vencimiento y a la operación.
- Ajustar indicadores que apoyen a la buena, ágil y eficiente gestión que rete y que exija.
- Garantizar claridad de las políticas comerciales, de su seguimiento y sanciones para los clientes.

MEXICO BI	GERENCIA DEL DÍA A DÍA		Código
	CREACIÓN DE CÓDIGOS DE FRANQUICIA VIVE 100 CONTADO		AF-AVV-01
			Versión documento 1
Área Responsable	Cargo Responsable	Fecha de Publicación	Fecha de Actualización
ADMINISTRACION VAP	JEFE DE ADMINISTRACIÓN VAP	20/08/2014	
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Asegurar la correcta creación de los clientes en el sistema garantizando el cumplimiento de la documentación requerida			

FLUJOGRAMA



LINEAMIENTOS

1. Únicamente se podrán reactivar códigos de franquicias cerradas previo análisis del historial crediticio y cierre en Paz y salvo por parte del Administrador Regional VAP, siempre y cuando se hayan entregado activos y no haya concluido con adeudo en cartera, se deberá anexar una carta con la justificación del reingreso y la autorización del franquiciatario con Vo.Bo. del Gerente Nacional.
2. Toda creación de código deberá cumplir al 100% con la documentación requerida.
3. Para el caso de Regionales Foráneas el Administrador Regional VAP tendrá 20 días máximo para el envío de los documentos originales, de lo contrario el código será bloqueado en sistema EB2.
4. La creación de códigos debe realizarse máximo 48 hrs después de recibir la documentación completa el Administrador Regional por parte de VAP.
5. La lista de precios asignada para el canal Vive 100 es R05603.

PROCEDIMIENTO			
No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
1	<p>RECIBIR Y REVISAR DOCUMENTACION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el expediente contenga los documentos y formatos firmados según niveles de autorización, de acuerdo a lo siguiente y acusar de recibido en copia de Anexo 01. Creación de Códigos de Franquicia <p>DOCUMENTOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de IFE por ambos lados (o en su caso Pasaporte, Cedula Profesional, o Cartilla Militar) vigentes. • Copia de cédula fiscal (RFC), con la dirección donde operará la franquicia. El Régimen Fiscal con que se debe dar de alta un Franquiciatario es Régimen de incorporación, con giro "Venta de refrescos, bebidas hidratantes y rehidratantes". <p>Nota: Solo se podrá hacer una excepción en caso de tener en trámite la Cedula de Identificación Fiscal o RFC, otorgando un plazo máximo de 30 días, en caso de no entregar el documento en este lapso se procederá al bloqueo del código.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de comprobante de domicilio particular del Franquiciatario y copia del comprobante de domicilio comercial (en donde se localizara la franquicia), los cuales no deben tener una antigüedad mayor a 3 meses. En el caso de tener un comprobante de agua y predial deberá ser vigente, máximo 2 bimestres de antigüedad. Solo se considera comprobante de domicilio los siguientes comprobantes de servicios: Teléfono, Luz, Agua, Predial. • En caso de cambio de domicilio deberá presentar el formato R-2 (cambio o aviso de situación fiscal), cédula fiscal en donde se visualice el nuevo domicilio, así como el nuevo comprobante de domicilio. • En el caso de que el local donde se instale la Franquicia sea rentado, se requiere una copia de contrato de arrendamiento. • En caso del que el local sea propio incluir el predial vigente. • Ficha original de depósito en garantía que deberá realizar en 	Administrador Regional VAP	

PROCEDIMIENTO			
No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
	<p>efectivo por un monto de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.)</p> <ul style="list-style-type: none"> Una segunda Ficha original de depósito que ampare el primer pedido y se debe realizar en efectivo por un monto de \$5,000.00 (Cinco mil pesos 00/100 M.N.) en una sola exhibición en la siguiente cuenta bancaria: <p>Banco HSBC número de cuenta 4032068892 a nombre de Comexprocon, S.A de C.V.</p> <p>Contrato de Comodatos y Circular de Oferta con nombre completo y firma en tinta negra y huella dactilar del Franquiciatario, en cada una de las hojas.</p> <p>FORMATOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> Anexo 01. Creación de Códigos de Franquicia. Deberá de estar correctamente llenados la totalidad de los campos, incluyendo cuenta de correo electrónico en la cual reciba su facturación electrónica. Anexo 02. Liberación de responsabilidad (aplica solo para franquicias en casa propia) Anexo 03. Datos del Franquiciatario. Anexo 04. Aviso de Terminación del Contrato de Comodato. <ul style="list-style-type: none"> Confirmar la información (datos de franquicia) y referencias vía telefónica. Firmar los documentos validando su aprobación. Enviar expediente vía correo electrónico al Analista de Cartera y al Jefe de Administración VAP. Enviar el expediente físico completo al Analista de Cartera vía mensajería. 		<p>Verificar que la documentación esté completa de acuerdo a este procedimiento y Firmar de revisado.</p>
2	<p>CREAR EL CODIGO</p> <ul style="list-style-type: none"> Recibir y Verificar que la información y documentación se encuentre completa y con las firmas correspondientes. <p>Nota: En caso contrario se regresa al Administrador Regional VAP</p>	Analista de Cartera	

PROCEDIMIENTO			
No. Etapa	Descripción	Cargo Responsable	Mecanismo de Control
	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar fichas de depósito escaneadas vía correo electrónico al Analista de conciliaciones para su confirmación depósito en cuenta bancaria. • Verifica que los depósitos correspondientes a las fichas de depósito recibidas vía correo electrónico se encuentren en estado de cuenta bancario. Si es así confirma vía correo electrónico al Analista de cartera o en su caso la inexistencia del mismo. • Recibe confirmación vía correo electrónico del depósito bancario. • Ingresar a EB2 y realizar la creación de código en EB2. Ver INSTRUCTIVO CREACIÓN DE CÓDIGOS EB2. 	<p>Auxiliar de conciliaciones bancarias</p> <p>Analista de Cartera</p>	
3	<p>CONFIRMAR CREACION DE CODIGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enviar pantalla de creación de código al Administrador Regional VAP, Jefe de Administración VAP, Analista de Ventas, Jefe de Refrigeración, Auxiliar de Soporte a Ventas y Herramientas, Auxiliar de Conciliaciones Bancarias QUALA. • Recibe y valida documentación original. • Imprimir pantalla de creación en EB2 e integrar al expediente con la documentación original. • Entregar el expediente a Jefe de Administración para su Vo.Bo. • Verifica pantalla de creación y datos del expediente con documentación original, valida información y firma en Anexo 01 Creación de Códigos de Franquicia <p>Nota: En caso de que la información no sea correcta, se devuelve al Analista de cartera para su corrección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez firmados los documentos deberá entregar al Analista de cartera para archivar el expediente. 	<p>Analista de Cartera</p> <p>Jefe de Administración VAP</p>	<p>Verificar pantalla de creación de código en EB2 contra el Anexo 01 Creación de Códigos de Franquicia y firmar como señal de Vo.Bo.</p>

BIBLIOGRAFIA

BACON CHARLES A. (1982). MANUAL DE AUDITORIA INTERNA. ED. UNION TIPOGRAFICA ED. HISPANOAMERICANA S.A. DE C.V.

RUSENAS RUBEN OSCAR. (1999). MANUAL DE CONTROL INTERNO. ED. MACCHI

WALTER KELL, WILLIAM C. BOYNTON, RICHARD ZIEGLER (1997). AUDITORIA MODERNA. ED. COMPAÑIA EDITORIAL CONTINENTAL

SHUSTER, JOSE ALBERTO. (1999). CONTROL INTERNO. ED. MACCHI

PANIAGUA, VICTOR ESPINOZA. (1987). AUDITORIA INTEGRAL. FONDO CULTURAL DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

HOLMES, ARTHUR M. (1980). AUDITORIA, PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS. ED. HISPANOAMERICANA.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. (2006). NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

BRINK, VICTOR/WITT HERMAN. (1998). AUDITORIA INTERNA MODERNA. EDICIONES CONTABLES ADMINISTRATIVAS Y FISCALES, S.A. DE C.V.

PERDOMO, MORENO ABRAHAM. (2000). FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO. ED. MEXICO

SUAREZ, ANDRES S. (1990). LA MODERNA AUDITORIA. ED. Mc GRAW HILL.

ARTICULOS:

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. NORMAS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORIA INTERNA.

ERNEST AND YOUNG. EVALUACION DEL RIESGO EMPRESARIAL.

TESIS:

MIRIAM MAYANIN DURAN CORONA Y MARIA TANIA VALDEZ BAÑOS. (2004). AUDITORIA INTEGRAL PARA EFECTOS DE CONTROL Y ADMINISTRACION, CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEX.

GLORIA MARTINEZ VAZQUEZ. (2003). METODOLOGIA PARA EVALUAR Y MEDIR EL RANGO DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO. CUAUTITLAN IZACALLI.