



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

La auditoría como área clave para la detección de
riesgos dentro de una organización

TESIS Y EXAMEN PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADUARÍA

PRESENTA:

LAURA VIDAL HERNÁNDEZ

ASESOR: Dr. Mario López

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2019.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

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

**ATN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales**

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 el: **Trabajo de Tesis**

La auditoría como área clave para la detección de riesgo dentro de una organización

Que presenta el pasante: **LAURA VIDAL HERNÁNDEZ**

Con número de cuenta: **40503425-5** para obtener el Título de la carrera: **Licenciatura en Contaduría**

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de diciembre de 2018.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Lic. Luis Yescas Ramírez	
VOCAL	Dr. Mario López	
SECRETARIO	M.A.N. Pedro Felipe Olivera Figueroa	
1er. SUPLENTE	Mtro. Gustavo Armando Rodríguez Medina	
2do. SUPLENTE	Mtra. María Esther Monroy Baldi	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

LMCF/ntm*

AGRADECIMIENTOS

A MI DIOS JEHOVÁ

Por darme la vida y la oportunidad de terminar por fin este ciclo y por permitirme vivir tantas experiencias inolvidables a lo largo de la carrera, por darme la inteligencia para desarrollarme como profesional y por regalarme la hermosa familia que tengo.

A LOS VIDAL HERNÁNDEZ

Por ser el mejor ejemplo de vida, de lucha, de tenacidad, de valor, de coraje, de perseverancia, de fuerza, pero sobre todo de AMOR, porque pase lo que pase siempre hemos estado juntos en las buenas, en las malas y las peores. Son y siempre serán mi principal tesoro y mi más grande orgullo.

A MI AMADO BONACHÓN.

Por aguantarme, apoyarme y amarme incondicionalmente, eres la mejor y mayor bendición de parte de Jehová, no hay palabras para describir todo lo que siento por ti, porque justo cuando creo que no puedo amarte más resulta que sí, que te amo más y más. Así que solo te diré que te ARCHIQUETERCONTRAMEGA AMO

Índice

CAPITULO I MARCO TEORICO	5
1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	5
1.1.1 Antecedentes de la Auditoría.....	5
1.1.2 Evolución de la Auditoria en el ámbito Internacional.	6
1.1.3 Evolución de la Auditoria en México.....	7
1.1.4 Concepto general de Auditoria.....	9
1.1.5 Normas de Auditoria Generalmente aceptadas.	9
1.1.6 Clasificación de la Auditoría.....	11
1.1.6.1 Auditoria Interna	11
1.1.6.1.1 Objetivo de la Auditoria Interna	12
1.1.6.1.2 Alcance y posición Organizacional	12
1.1.6.1.3 Informe de una auditoria Interna	14
1.1.6.2 Auditoria Externa.....	15
1.1.7 Diferencia entre ambos tipos de auditoria	16
1.1.8 Conclusión	17
1.2 AUDITORIA OPERACIONAL	18
1.2.1. Antecedentes	18
1.2.2. Concepto.....	19
1.2.3 Objetivo de la Auditoria Operativa	20
1.2.4 Características	20
1.2.5 Importancia.....	21
1.2.6 Metodología.....	22
1.2.7 Modelo la Auditoría Operativa Propuesto.....	24
1.2.7.1 Introducción.....	24
1.2.7.2 Etapa de Estudio General.....	24
1.2.7.3 Etapa de Estudio Específico	27
1.2.7.4 Etapa de comunicación de resultados.....	30
1.2.7.5 Etapa de Seguimiento	32
1.2.8 Perfil de un auditor Operativo.....	32
1.2.9 Conclusión	34
1.3. EVALUACION DE RIESGO	35

1.3.1. Introducción.....	35
1.3.2 Riesgo	36
1.3.3 Pérdida Esperada.....	37
1.3.4 Pérdida Inesperada.....	37
1.3.5 Riesgo Crediticio.....	37
1.3.5.1 Riesgo de Incumplimiento.....	38
1.3.5.2 Riesgo de Exposición	38
1.3.5.3 Riesgo de Recuperación.....	38
1.3.5.4 Límites de Crédito	39
1.3.6 Riesgo Financiero.....	39
1.3.6.1 Riesgo de Tasa de Interés.....	40
1.3.6.2 Riesgo Cambiario.....	40
1.3.6.3 Riesgo de Liquidez.....	40
1.3.7 Riesgo de Operaciones	40
1.3.7.1 Riesgo legal.....	42
1.3.7.2 Riesgo de Reputación	42
1.3.8 Sistema de evaluación de riesgo según COSO	42
1.3.8.1 Introducción.....	42
1.3.8.2 Definiciones Generales	43
1.3.8.3 Ambiente Interno	46
1.3.8.4 Establecimiento de objetivos	47
1.3.8.5 Identificación de eventos	48
1.3.8.6 Evaluación de riesgos	49
1.3.8.7 Respuesta al riesgo	50
1.3.8.8 Actividades de Control.....	51
1.3.8.9 Información y Comunicación	52
1.3.8.10 Supervisión	53
1.3.8.11 Monitoreo.....	55
1.3.8.12 Limitaciones	56
1.3.9 Conclusión	56
1.4. CONTROL INTERNO	58
1.4.1 Introducción	58
1.4.2 Concepto e Importancia	59

1.4.3	Objetivos	60
1.4.4	Principios del control interno.....	61
1.4.5	Elementos del control interno	62
1.4.5.1	Ambiente de Control	63
1.4.5.1.1	Factores del ambiente de Control.....	63
1.4.5.1.2	Integridad y valores éticos.....	64
1.4.5.1.3	Incentivos y tentaciones.	64
1.4.5.1.4	Proporcionar y comunicar orientación moral.....	65
1.4.5.1.5	Compromisos para la competencia.	65
1.4.5.1.6	Consejo de directores o comité de Auditoría.	66
1.4.5.1.7	Filosofía y estilo de operación de la administración.....	66
1.4.5.1.8	Estructura Organizacional.	67
1.4.5.1.9	Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos.....	68
1.4.5.2	Evaluación del riesgo.....	68
1.4.5.3.	Información y comunicación	70
1.4.5.3.1	Información.	71
1.4.5.3.2.	Comunicación.....	72
1.4.5.4.	Actividades de Control	73
1.4.5.5	Vigilancia	74
1.4.6	Limitaciones del Control interno	76
1.4.7	Tipos y características de los controles	76
1.4.7.1	Controles Formales e Informales.....	76
1.4.7.2	Controles manuales.....	77
1.4.7.3	Controles Automatizados.....	77
1.4.8	Técnicas para recabar Información	78
1.4.8.1	Flujogramas.....	79
1.4.8.2	Mapeo de procesos	79
1.4.8.3	Diagramas de Control.....	80
1.4.8.4	Cuestionarios de Control.....	80
1.4.9	Conclusión.....	81
CAPITULO II MARCO REFERENCIAL		83
2.1	CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN	83
2.1.2	Historia	83

2.1.3 Misión.....	85
2.1.4 Visión.....	85
2.1.5 Organigrama.....	86
2.1.6 Valores.....	87
2.1.7 Portafolio de Servicios.....	87
2.1.8 Personal.....	88
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO.....	89
3.1 Planteamiento del problema.....	89
3.2 Justificación del trabajo.....	89
3.3 Objetivo.....	90
3.4 Hipótesis.....	90
3.5 Tipo de investigación.....	90
3.5.1 Investigación Bibliográfica.....	90
3.6 Método de Investigación.....	90
3.6.1 Análisis.....	90
CAPITULO IV RESULTADOS.....	92
4.1 Planteamiento del problema.....	92
4.2 Plan de Auditoria.....	93
4.3 Cuestionario de Control Interno.....	94
4.4 Informe de Auditoria.....	98
Conclusiones.....	112
RECOMENDACIONES.....	113
Bibliografía.....	114

CAPITULO I MARCO TEORICO

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA

1.1.1 Antecedentes de la Auditoría

El origen de la auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. Por estas razones surge la necesidad de buscar personas capacitadas, de preferencia externas (imparciales), para que se desarrollen mecanismos de supervisión, vigilancia y control de los empleados que integran y desempeñan las funciones relativas a la actividad operacional de la empresa.

Con el transcurso del tiempo, las relaciones comerciales y operaciones de negocios empezaron a crecer rápidamente, sobre todo a partir de la Revolución Industrial, en ese momento el comerciante tuvo la necesidad de crear un nuevo sistema de supervisión mediante el cual el dueño, o en su caso, el administrador extendieran su control y vigilancia.

Este tipo de servicios era provisto por una o más personas de la misma organización a quienes se les otorgaba la facultad de revisión en relación a los procedimientos establecidos, el enfoque que se le daba a este tipo de auditorías en su inicio era de carácter contable, debido a que se basaba principalmente en el resguardo de los activos, la finalidad era verificar que los ingresos se administraban correctamente por los responsables en cuestión.

Las primeras auditorías se enfocaban básicamente en la verificación de registros contables, protección de activos y por tanto, en el descubrimiento y prevención de fraudes. El auditor era considerado como un "Revisor de Cuentas".

A principios del siglo XV, los parlamentos de algunos países europeos comenzaron a crear el denominado Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función específica era la de revisar las cuentas que presentaban los reyes o monarquías gobernantes.

Con el paso del tiempo se extendió esta revisión a aspectos tales como: revisión de la eficiencia de los empleados, procedimientos administrativos, actualización de políticas, este es el origen de la auditoria interna.

Pero no solo en Inglaterra se encuentran antecedentes a esta actividad en sus inicios meramente contable, sino también en Estados Unidos, en donde surgió una importante asociación encargada básicamente de vigilar el cumplimiento de las normas de auditoría, para lo cual publicó diversos reglamentos, de los primeros que se tiene conocimiento datan del año 1939 de ahí se formularon varios reglamentos hasta 1943.

Esta necesidad de implementación de procesos surge a partir del crecimiento de las empresas, en su mayoría fábricas, las cuales no podían ser atendidas o supervisadas por una persona y tenían que recurrir a un mecanismo de supervisión y de implementación de procesos con la finalidad de garantizar que podían cumplir con los resultados esperados en relación a los productos que producían. Actualmente la etapa de la auditoría que se encuentra vigente surge con la auditoría administrativa y la auditoría operacional practicada por auditores internos.¹

1.1.2 Evolución de la Auditoría en el ámbito Internacional.

A mediados del siglo XVIII en Inglaterra aparecieron las primeras máquinas hiladoras y de tejido, hecho que marcó el nacimiento de la Revolución Industrial lo cual sustituyó los procesos manuales de fabricación de las máquinas.

Dentro del periodo (1783-1784) se inventó la descarbonización del hierro, lo cual abarató su industrialización, dicho antecedente constituyó el nacimiento de la industria relativa a la siderurgia, permitiendo una expansión del uso de las máquinas. Esto dio origen a la formación del capitalismo y a las diversas teorías económicas de libre comercio.

El advenimiento del capitalismo ocasionó concentraciones de capital, por lo que pequeñas organizaciones y fábricas tendieron a desaparecer y comenzó la etapa del surgimiento de sociedades comerciales e industriales las cuales a su vez se agruparon en pools, trust y holdings, las cuales requerían de la participación de inversionistas para tener recursos que les permitieran una expansión y crecimiento.

Este fenómeno comercial surgió tanto en Europa como en Estados Unidos, por lo que los gobiernos de dichos países empezaron a instaurar disposiciones o regulaciones que establecían medidas en relación a los estados financieros de las empresas que tenían

¹ Santillana González, Juan Ramón, *Fundamentos de la Auditoría*.

acciones dentro del público inversionista. Estas medidas consistían en órganos revisores, dentro los cuales solamente estaban facultados contadores públicos independientes.

Con el propósito de evitar que se repitiera un fenómeno similar se emitió en 1933 a Ley de Valores de 1933 (Securities Exchange 1934), la cual fue complementada con la Ley de Intercambio de Valores 1934 (Securities Exchange), ambas obligaban a todas aquellas empresas con acciones dentro del público inversionista, a que se registraran sobre bases y criterios contables homogéneos, consistentes y aceptables de acuerdo al criterio social imperante en cada país.

Asimismo se estableció que los estados financieros deberían ser examinados anualmente por contadores públicos independientes, los cuales tendrían que actuar conforme a normas y procedimientos de auditoría generalmente aceptados.

Con el paso del tiempo dicha comisión incentivó a las organizaciones de contadores a realizar diversas disposiciones de carácter contable que fueran universalmente aceptables, así se crean tanto los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados como las Normas y Principios de Auditoría.²

1.1.3 Evolución de la Auditoría en México

La evolución de la auditoría en México surge cuando un grupo de empresas emisoras con recursos en el mercado de valores, los utilizaron para consolidarse y por ende expandirse.

La expansión del mercado de valores, representa una inversión directa en el país y al ser empresas que cotizan en bolsa, se logra una apertura a nivel internacional el problema al que se enfrentan este tipo de empresas es que ya contaban con un sistema de auditoría que en la mayoría de casos era regulado por algunas leyes o lineamientos contables, los cuales era aplicables y efectivos. En el país de origen, esto crea un conflicto con base en los lineamientos y bases establecidos en nuestro país.

Ante esta problemática, la primera solución al respecto, fue el envío de auditores contables estadounidenses a nuestro país, lo cual no tuvo mucho éxito debido a problemáticas tales

² *Sandoval Morales Hugo, Introducción a la Auditoría*

como el idioma, el costo del desplazamiento y, lo más importante, la discrepancia que se daba entre la teoría contable de Estados Unidos y de nuestro país.

Estos despachos estadounidenses empezaron a asociarse con despachos contables mexicanos, intercambiándose tecnología contable y procedimientos a cambio de una cartera de clientes y la correcta comprensión y aplicación de las medidas legales y contables que regían en el ámbito nacional.

Es por lo que en México la Comisión de Procedimientos de Auditoría, ahora el Instituto Mexicano de Auditores Públicos, crea procedimientos de auditoría, los cuales comprenden desde conceptos generales, normas de auditoría, planeación, examen, hasta las características relativas a la función de un auditor entre otros.

A lo largo del tiempo se siguieron emitiendo por tal institución boletines y comunicados relativos a las características procedimentales, de fondo y de forma, relativas a la auditoría, es por tal motivo que el 21 de abril de 1959, mediante decreto presidencial publicado en el *Diario Oficial de la Federación*, crea la Dirección de Auditoría Fiscal Federal, el cual funge como un órgano de la Secretaría de Hacienda y Crédito, teniendo como propósito el de la investigación y vigilancia en relación con el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, por lo que se establece lo siguiente:

- a) La obligación del gobierno federal para lograr que los contribuyentes cumplan con las leyes fiscales aplicables y asimismo se evitaría que los contribuyentes incumplieran.
- b) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público deberá de integrar un grupo de contadores públicos, los cuales deberán dictaminar con fines fiscales los estados financieros de los contribuyentes.
- c) El propósito del fisco tendrá fines de orientación contra defraudadores, es por lo que se crea El dictamen de un contador Público para efectos fiscales.³

³ Santillana González, Juan Ramón, *Fundamentos de la Auditoría*.

1.1.4 Concepto general de Auditoría.

Inicialmente, la auditoría se limita a la verificación de los registros contables, con el objetivo de verificar que estos sean exactos. Es considerado como la forma primaria, lo cual es confrontar lo escrito con pruebas de lo acontecido y las referencias que en los registros se establecen.

Con el tiempo el campo de acción de la auditoría se ha ido extendiendo, no obstante aún existen posturas en relación a que esa actividad debe de ser meramente de carácter contable.

Holmes la define de forma clara y sencilla como: “La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos, en donde el auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”⁴

Por otro lado, según la Universidad de Harvard, se establece la siguiente definición: “La auditoría es el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.”

Asimismo, significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo.⁵ La auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su racionalidad o fidelidad sobre la base de un patrón estándar.

La situación puede ser muy diversa ya que puede ser desde cualquier departamento de la organización, en otras ocasiones de situaciones precisas. El auditor se apoyará de principios de contabilidad, normas de auditoría, leyes fiscales, manuales, procedimientos, políticas en otras palabras cualquier documento que le permita apoyar su dictamen final

1.1.5 Normas de Auditoría Generalmente aceptadas.

Las normas de auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría de estados financieros históricos.

Las directrices más amplias disponibles son las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas (GAAS por sus siglas en inglés). Fueron elaboradas por el AICPA en 1947 y han

⁴ Santillana González, Juan Ramón, *Fundamentos de la Auditoría*.

⁵ Ibidem

sufrido cambios mínimos desde que fueron emitidas. Estas normas son un marco de referencia con base el cual se pueden realizar interpretaciones.

Las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas se resumen en tres categorías: (GAAS por sus siglas en inglés)⁶

➤ Normas generales

- La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que cuenten con capacitación técnica adecuada y la competencia como auditor.
- En todos los asuntos relativos a un contrato, el o los auditores deben conservar una actitud mental independiente.
- Debe tenerse cuidado profesional en el desempeño y planeación de la auditoría y en la preparación del informe.

➤ Normas sobre el trabajo de campo

- El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si se cuenta con ellos, deben ser supervisados de forma adecuada.
- Debe conocerse de forma detallada el control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas que se desarrollarán.
- Se debe obtener suficiente evidencia mediante inspección, observación, consultas y confirmaciones para tener una base razonable para emitir una opinión respecto a los estados financieros que se auditen.

➤ Normas sobre información.

El informe debe manifestar si los estados financieros se presentan de conformidad con las normas de información financiera aplicables.

- En el informe se deben identificar aquellas circunstancias en las que no se hayan observado los principios de manera coherente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.

⁶ Alvin A Arens, Randal J Elder, Mark S Beasley, *Auditoría un enfoque integral*

- Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a no ser que se indique otra cosa en el informe.
- El informe debe contener una opinión de los estados financieros, en su totalidad, o alguna indicación de que no puede emitirse una opinión. Cuando esto último sucede las razones deben darse.⁷

1.1.6 Clasificación de la Auditoría

Para la administración de la empresa la auditoría cumple una función asesora, ya que está completamente al servicio de la dirección, cuya misión es apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de evaluación y control para la correcta toma de decisiones tanto financieras como de procesos dentro y fuera de la organización.

Existen dos tipos de auditoría la externa y la interna, en ambas se establece una necesidad de coordinación.

De esta forma, a pesar de que ambos tipos de auditoría utilizan la misma fuente de información, tendrán prioridades diferentes, secuencias diferentes y objetivos diferentes. Un interés común que comparten es el relacionado con el control interno, esto es que el auditor interno por ser el que se encarga de la vigilancia del cumplimiento de los objetivos persigue el control interno instaurado en la organización.⁸

1.1.6.1 Auditoría Interna

Es un examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. El trabajo de auditoría interna es un control organizacional cuya función consiste en medir y evaluar la eficiencia de los controles

Las auditorías internas son hechas por el personal de la empresa, el auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa por sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos del control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

⁷ Sandoval Morales Hugo, *Introducción a la Auditoría*.

⁸ Santillana, González, Juan Ramón. *Fundamentos de la auditoría*

Cuando la auditoria está dirigida por contadores profesionales independientes, la opinión del experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas. La imparcialidad e independencia absoluta no son imposibles en el caso de un auditor interno, así que este no solo debe afirmar ser independiente sino demostrarlo para obtener la confianza de los usuarios de su información. En los últimos tiempos la situación planeada ha sufrido grandes cambios.

Las operaciones de la organización son tan variadas y se ha incrementado tanto en volumen como en complejidad, los problemas administrativos en consecuencia han sido presionados cada vez más por la dirección.

Por lo que la dirección ha contemplado la posibilidad de utilizar los servicios de los auditores internos, en un principio enfocados hacia la contabilidad, pero estos percibieron la oportunidad de abrirse hacia nuevas áreas financieras y así ofrecer un mejor servicio a la dirección. La auditoria como cualquier otra actividad refleja un amplio panorama de acciones en las operaciones y a diferentes niveles de la organización.

1.1.6.1.1 Objetivo de la Auditoria Interna

El objetivo de la auditoria interna es prestar servicios a todos los miembros de la organización en el efectivo desempeño de sus responsabilidades a través de proporcionarles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información relacionada con las actividades realizadas, el objetivo también es la promoción de un efectivo control a un costo razonable. La auditoría interna es una actividad independiente de evaluación establecida dentro de una organización como servicio de la misma; es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

1.1.6.1.2 Alcance y posición Organizacional

El alcance de la auditoria interna debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas. El propósito de revisar la adecuación del sistema de control interno es para asegurarse que el sistema establecido proporcionará una razonable seguridad de que los objetivos y metas de la organización están siendo alcanzados en forma eficiente y económica. El propósito de revisar la eficiencia del sistema de control interno es para asegurar que el mismo está funcionando según lo planeado.

Entre los principales objetivos de la auditoria interna encontramos:

- La confiabilidad de e integridad de la información
- El cumplimiento a políticas, procedimientos, leyes y reglamentaciones
- La salvaguarda de los activos de la organización
- Eficientar los recursos
- El cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para las operaciones y/ o programas

La posición organizacional del departamento de auditoria interna debe ser lo suficientemente relevante para que le permita al auditor el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoria. Los auditores internos deben contar con el apoyo de la administración y del consejo de administración para poder obtener así la cooperación de los auditados y poder llevar a cabo su trabajo libre de cualquier interferencia

Para lograrlo el director de auditoria desempeña un papel de suma importancia ya que está obligado a tener comunicación directa con el consejo de administración, la comunicación regular con el consejo ayuda a asegurar la independencia y provee los mecanismos para que auditor y consejo se mantengan informados de asuntos de interés mutuo.

La independencia crece cuando el consejo de administración participa en la selección o remoción del director del departamento de auditoría interna. El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoria interna debe ser definidos por escrito en un documento formal, el director de auditoria debe buscar la aprobación y la aceptación de dicho documento por parte del consejo de administración. Este documento debe:

- Establecer la posición del departamento dentro de la organización
- Autorizar el acceso a registros, personal y recursos físicos relevantes para la ejecución de las auditorias
- Definir el alcance las de las actividades del departamento de auditoria interna

Será el director del departamento de auditoria interna quien suministre periódicamente a la administración reportes de actividades y anualmente al consejo de administración con la frecuencia que sea necesaria. Los reportes de actividades deben incluir aquellos hallazgos de auditoria que sea relevantes así como sus recomendaciones. Y deben informar a la

administración y el consejo cualquier desviación significativa a programa autorizado de auditoría, a la plantilla de personal y al presupuesto de operación así como las razones de ello.

1.1.6.1.3 Informe de una auditoría Interna

Los informes de auditoría son el medio por el cual diferentes personas tanto internas como externas de la organización, evalúan el trabajo del auditor interno así como su contribución. El informe constituye la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría interna.

El informe de auditoría interna cumple múltiples funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración. Estas funciones deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoría y en la determinación de como redactar el documento, pudiendo tener varios objetivos como:

- Reportar condiciones. Este tipo reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requieren mejoras; esto es, el informe puede ser visto como una herramienta para la administración para conocer sus operaciones y para evaluar su ejecución. Este indicara que áreas está bien y cuáles pueden ser susceptibles de optimizar.
- Proponer recomendaciones. Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones.

El informe también tiene propósitos de referencia, tanto para revisión de otras áreas de la organización como para dar seguimiento y poder determinar el grado de acciones correctivas adoptadas.

- Aclarar puntos de vista del auditado. Es normal que el auditado trate de mitigar la circunstancia o el aclarar algunas situaciones en las que está en desacuerdo. Una clara posición del auditado y los comentarios del auditor ayudaran a puntualizar los criterios de la administración y proporcionarán bases para llegar a las decisiones que vayan en cumplimiento a los objetivos de la organización.

- Conclusiones basadas en la auditoria. El informe sirve para conjunta la evidencia obtenida durante la auditoria, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoria.⁹

1.1.6.2 Auditoria Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir, que la auditoria externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas, con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma de como para el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

La auditoría externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente, sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de sus sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez a los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado al término “auditoria externa” a “auditoria de estados financieros”, lo cual como se observa, no es totalmente equivalente, pues puede existir auditoria externa del sistema de información tributario, auditoria externa del sistema de información administrativo, auditoria externa del sistema de información automático, etc.

La auditoría externa o independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes, documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una auditoria externa se lleva acabo cuando se tiene la intension de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le de autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del auditor. Una auditoria externa debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocida.

Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta acerca de los resultados de auditoria basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y conociendo que pueda expresarse

⁹ *Instituto Mexicano de Contadores Públicos. La Auditoria Interna en México*

una opinión basada en la veracidad de los documento y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.¹⁰

Los objetivos de la función de la auditoria interna varían de acuerdo a los requerimientos de la administración. El interés primordial de auditor externo es si los estados financieros están libres de representaciones erróneas de importancia relativa.

No obstante, algunos de los medios para lograr sus respectivos objetivos son a menudo similares y así ciertos aspectos de la auditoria interna pueden ser útiles para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoria externa.

La auditoría interna es parte de la entidad independientemente del grado de autonomía y objetividad de la auditoria interna, no puede lograr el mismo grado de independencia que se requiere del auditor externo cuando expresa una opinión sobre los estados financieros, el auditor externo tiene la responsabilidad única por la opinión de auditoria expresada y esa responsabilidad no se reduce por ningún uso que se haga de la auditoria externa.

Todos los juicios relacionados con la auditoría de los estados financieros serán los del auditor externo.

1.1.7 Diferencia entre ambos tipos de auditoria

Existen algunas diferencias sustanciales entre la auditoria interna y la externa, algunas de ellas se pueden detallar así:

- En la auditoria existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa mientras que en la auditoria externa la relación es de tipo civil.
- En la auditoria interna el diagnóstico de un auditor, es destinado por la empresa, en el caso del auditor externo este dictamen se destina generalmente para terceras personas La auditoría interna está habilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras que la auditoria externa tiene la facultad legal.

¹⁰ *Sandoval Morales Hugo, Introducción a la Auditoria*

CONCEPTO	AUDITORIA INTERNA	AUDITORIA EXTERNA
Sujeto	Empleado de la organización	Profesionall Independiente o firma de contadores
Objetivo	Salvaguardar los bienes de la empresa	Evaluar las áreas sobre todo financieras de la entidad
Grado de Independencia	Limitado	Total
Responsabilidad	Solo cuestiones laborales	Juricias, penales y fiscales
Informe	Dirigido a las gerencias, dirección y/o consejo de Administración.	Accionistas o consejo de administración con carácter obligatorio si la ley lo obliga. El dictamen que se emite debe llevar soportes contables y se da a conocer en Junio aproximadamente
Uso del Informe	Va dirigido exclusivamente a los administradores de la empresa	Va dirigido a la empresa y al público en general, a las autoridades fiscales y a cualquier entidad que asi lo requiera para cotizar en la bolsa de valores o solicitar prestamos bancarios

1.1.8 Conclusión

El mundo está en completo cambio, se transforma y en los negocios crece la necesidad de establecer controles que garanticen que la organización va por buen camino. Y México no es la excepción mediante el Colegio de Contadores y las diversas universidades del país, se ha incluido en la formación de los contadores los conocimientos necesarios para llevar a cabo la labor de auditar y controlar las actividades de las empresas sin importar el giro en que estas se desempeñen.

Aunque en este capítulo se explicó las diferencias entre la auditoria Interna y la externa, las técnicas y normas de Auditoria son universales y tienen como objetivo básico salvaguardar los bienes de la organización, dando información confiable para la toma de decisiones.

1.2 AUDITORIA OPERACIONAL

1.2.1. Antecedentes

El primer antecedente formal sobre el origen de la auditoría operacional se remonta al año de 1945, cuando en ocasión de la Conferencia Anual de The Institute of Internal Auditors se incluye, para discusión en panel, el tema Scope of Internal Auditing of Technical Operations (Alcance de la Auditoría Interna en Operaciones Técnicas). En el año de 1948, Arthur H. Kent, auditor interno de la Standard Oil Company of California, escribe un artículo denominado Audits of Operations (Auditorías de Operaciones).

En 1945 Frederic E. Mints, auditor interno de la Lockheed Aircraft Corporation, comienza a utilizar de manera formal en sus trabajos y reportes el término Operational Auditing (Auditoría Operacional) como se conoce hasta la fecha, causando gran revuelo entre la comunidad por lo novedoso del nombre a esta naciente disciplina.

Y ya el primer pronunciamiento o referencia formal sobre la auditoría operacional lo da The Institute of Internal Auditors al incluir, en 1956, en su libro Bibliography of Internal Auditing, un capítulo (dentro de diez) denominado Operations Audits (Operaciones Auditables).

A partir de entonces comienza a generarse una gran inquietud dentro de los profesionales de la auditoría interna en los Estados Unidos de Norteamérica por adentrarse en esta nueva rama de especialización.

Dichas inquietudes derivaron en encomendar The Institute of Internal Auditors a su Director de Investigación y Educación, Bradford Cadmus, se abocará a investigar y presentar una propuesta formal sobre la auditoría operacional.

El trabajo de Bradford Cadmus que provocó fuera considerado como el padre de la auditoría operacional- derivó en su libro denominado Operational Auditing Handbook (Manual de Auditoría Operacional) que fue publicado en el año de 1964 por The Institute of Internal Auditors.

El Manual de Auditoría Operacional de Cadmus presenta en su primer capítulo la naturaleza y filosofía de la auditoría operacional como un análisis constructivo que debe llevar a cabo el auditor interno para coadyuvar en la mejora de las operaciones tendiendo a obtener mayor rentabilidad de ellas.

Los siguientes siete capítulos se refieren a igual número de funciones, proporcionando antecedentes e información general sobre los objetivos de cada una de las mismas, su problemática, los controles que requieren y programas para auditarlas.

Dichas funciones son: compras; tráfico y transportación; desperdicios, recuperaciones y material obsoleto; operaciones de recepción; inmuebles, maquinaria y equipo; publicidad y promoción de ventas; y programas de seguros. Concluye el libro sobre la perspectiva que avizoraba su autor sobre el futuro de la auditoría operacional.

La naturaleza y filosofía de la auditoría operacional, Cadmus la describe en las siguientes citas (las más representativas):

- Cuando observa cómo se trata a un cliente está actuando como auditor operacional.
- El auditor operacional debe asumir que es el dueño del negocio, que le pertenece.
- Antes que recomiende un cambio, que critique una operación, debe preguntarse a sí mismo qué haría si fuera el dueño.
- El auditor operacional debe cuestionarse ¿Cómo revisaría el dueño su negocio si tuviera tiempo para hacerlo?
- La auditoría operacional debe considerarse como un estado de actitud, a manera de análisis, enfoque y raciocinio.
- La auditoría operacional infiere familiarizarse con las operaciones y sus problemas, siguiendo con el análisis y evaluación de los controles para asegurarse que son los adecuados en aras de proteger a la organización.

La auditoría operacional entra a México en la década de los setentas, se divulga y amplía su aceptación en los ochentas, y llega a su plena consolidación y madurez en la presente década.¹¹

1.2.2. Concepto

Según el señor Nudman Puyol en su libro "Manual de Auditoría Operativa", la auditoría operativa es: "El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza

¹¹ <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/217>

y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejorarán la gestión en el futuro.”¹²

Así mismo Carina Suarez Revollar expresa que la auditoria operativa es: la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la Organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

1.2.3 Objetivo de la Auditoria Operativa

La Auditoria Operativa observa, recopila, analiza y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, dependiendo el área donde se realiza la auditoria, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos, tanto materiales como financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas.

El Objetivo de la Auditoria Operativa es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La Auditoria Operativa determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas. La Auditoria Operativa muestra las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.

1.2.4 Características

- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman las decisiones, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría operativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La Auditoría Operativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus conocimientos.

¹² Puyol Nudman. *Manual de Auditoría Operativa*.

- El Auditor Operativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.
- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

1.2.5 Importancia

La Auditoría Operativa es importante porque es el instrumento de control posterior sobre la administración en general. Tiene un significado más importante para el sector público ya que normalmente el sector privado tiene un instrumento automático que determine su eficiencia y efectividad.

Este instrumento es la medición de la utilidad neta, los ingresos y gastos de la empresa están íntimamente relacionados, si la empresa produce efectividad es eficiente, de lo contrario se tomará medidas correctivas.

La Auditoría Operativa permite acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lo cual es indispensable que todos los profesionales que ejecuten acciones de control tomen conciencia de la importancia de la Auditoría Operativa en más breve plazo posible, por los valiosos beneficios que ella reporta.¹³

La Auditoría Operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Beneficios:

- Reducir los costos
- Incrementar los ingresos
- Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo.
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.

¹³ *Tapia Ayala Francisco. Auditoria Operacional.*

- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

1.2.6 Metodología

La metodología se define como la ciencia del método, según el diccionario, es un modo razonado de obrar o hablar, aplicado en forma habitual. En este sentido, la metodología propuesta es un conjunto armónico de métodos debidamente estudiados para el desarrollo de la auditoría operativa.

Es un programa de acción, un camino a utilizar por el auditor para el logro, de los objetivos de la evaluación. Una metodología propia para la auditoría operativa, es necesaria por las siguientes razones:

- Para un mejor aprovechamiento de los recursos. La auditoría operativa debe ser hecha por un equipo multidisciplinario. Una buena metodología permite aprovechar al máximo las capacidades de cada miembro.
- Para ser consecuentes con la auditoría. La auditoría operativa es un proceso sistemático de evaluación y por esto deben ocupar estrategias, tácticas y métodos, recursos, etc. para efectuar una labor profesional.

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; al auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor. Básicamente se aplica cuatro características de la auditoría operativa:

1. Familiarización: Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.
2. Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de la actividad, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.
3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.

4. Informar de Los Resultados a la Dirección: Los Auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal a la Gerencia debe contener la siguiente estructura de presentación del informe:

- Objetivo de la auditoría.
- Metodología.
- Alcance del trabajo.
- Diagnóstico.
- Recomendaciones.
- Pronóstico.
- Anexos

El Auditor deberá tener en cuenta las técnicas de control impuestas por la gerencia y ver si él puede aplicarlos en su labor; Sin embargo no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento. En estas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión.

El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.¹⁴

¹⁴ <http://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>

1.2.7 Modelo la Auditoría Operativa Propuesto

1.2.7.1 Introducción

Este modelo es general y debe adaptarse a cada caso a la profundidad de cada etapa dependerá de cada auditor.

Con este marco las etapas a seguir para tener un conocimiento preciso de la situación, el contexto en que se encuentra la obtención de las evidencias, la formación e juicios y opiniones, proposiciones y pronósticos por parte del auditor.

Del libro del autor "Manual de Auditoria Operativa", de Bradford Cadmus es posible extraer el siguiente esquema de metodología:

- Etapa de Estudio General.
- Etapa de Estudio Específico
- Etapa de comunicación de resultados
- Etapa de Seguimiento

1.2.7.2 Etapa de Estudio General.

Introducción

En esta etapa se definen las áreas críticas o estrategias en las cuales se va a profundizar el estudio, para después llegar a la raíz de los problemas o situaciones conflictivas detectadas.

Con este objeto, debemos conocer el sistema de administración aplicado; los principales subsistemas de la organización, sus conductas y la forma como contribuyen al logro de los objetivos totales; los sistemas de control existentes en general, y toda otra información que se considere útil para el desarrollo de la auditoria. En grandes organizaciones es casi imposible que la investigación recaiga simultáneamente sobre toda la organización, y por lo tanto se debe aplicar en una parte de ella.

En esta etapa se comprende de las siguientes fases:

- a) Fase de conocimiento general de la unidad.
- b) Fase de evaluación del control de gestión y del control interno administrativo

- c) Fase de análisis.
- d) Fase de determinación de áreas críticas.

a) Conocimiento General de la Entidad.

Es profundizar la información general recopilada para obtener un marco de acción para así poder desarrollar las fases siguientes.

Entonces el auditor aumentará su conocimiento en aspectos como:

- Objetivos operativos de la empresa y de sus principales unidades.
- Políticas generales y de cada área.
- Estrategia y tácticas en uso.
- Utilización de índices de gestión.
- Estado de la relación entre el personal y la gerencia.
- Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones.
- Productos de fábrica y/o comerciales.
- Canales de distribución.
- Volúmenes de producción y/o de compras y ventas por producto.
- Márgenes de contribución.
- Ubicación geográfica de las plantas.
- Clasificación y ubicación de los clientes.
- Características del mercado y naturaleza de la competencia.
- Nivel de los inventarios.
- Situación de caja y proyecciones.
- Proyectos de inversión.
- Características del proceso productivo.

b) Evaluación del Control de Gestión y Administrativo

El control de la gestión abarca todos los subsistemas de la empresa y sus conductas y el sistema de control debe reflejar cualquier desvío de estos subsistemas respecto a sus proyecciones. Así se puede ver que subsistemas son los que necesitan un examen.

El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y en un sistema organizado de información, a la vez que está integrado en el proceso decisional, evaluar dicho control como parte

de la auditoria implica necesariamente examinar la existencia y funcionamiento de estos elementos, que son las expresiones primarias del proceso de la administración de cualquier ente.

Además debe evaluarse el sistema de control interno administrativo, no solo en relación a la protección de los activos y confiabilidad de la información financiero y contable, sin que también en la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas. Se requerirá examinar si la administración ha adoptado las acciones tendientes a implementar los sistemas en su estructura y operación.

Los aspectos que el auditor operativo debe considerar en esta fase son:

- La existencia de un sistema de planificación y sus principales características.
- La existencia de herramientas de control para evaluar la gestión por áreas clave de la empresa.
- El grado de integración de los sistemas de control de gestión en uso y los elementos de que se compone.
- El uso de indicadores de comportamiento cuantitativo y cualitativo de la gestión.
- Las características del proceso de toma de decisiones y su relación con el control y la planificación.
- Los controles establecidos acerca de toda la información que circula en la entidad (recopilación, proceso, análisis y comunicación).
- La implantación de procedimientos formales para la necesaria integración y coordinación entre las diferentes unidades administrativas.
- La subordinación de estos procedimientos a los objetivos y políticas del ente.
- La existencia de un sistema de costos para medir la contribución de cada producto a las utilidades, valorizar los inventarios y ayudar a determinar precios de venta.
- La implantación de políticas y programas coherentes de selección, capacitación y evaluación del personal.

La evaluación de estos controles se tienen que comparar con los principios del control, la teoría administrativa y organizativa, así puede ver las fortalezas y debilidades del control de la empresa.

c) Análisis

Se debe comparar lo observado con los requisitos mínimos de calidad que aseguran un adecuado control.

Además se debe establecer el número de desviaciones en cada área y su impacto en la gestión total.

De esta forma se señala que subsistema de la administración falla en el control.

d) Determinación de las Áreas Críticas

Con la información que el auditor posee, puede jerarquizar las áreas críticas para profundizar el examen. Los antecedentes a considerar son:

- El resultado de la evaluación del control interno administrativo y de gestión.
- El interés de los directivos de la organización.
- La importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
- Los resultados de otras auditorias.
- Los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración

Con esta información se puede hacer un pre diagnóstico de la situación y cambiar el rumbo de la investigación si es necesario.

1.2.7.3 Etapa de Estudio Específico

Introducción

El objetivo de esta etapa es determinar cuáles son las causas de los problemas detectados, además de las operaciones realizadas en ellas, sus relaciones con la empresa y con el medio. Además debe evaluarse el control de dicha área.

Las fases de esta etapa son:

- a) Fase del conocimiento específico del área(s) crítica(s).
- b) Fase de evaluación del control interno administrativo y del control de gestión específicos.
- c) Fase de búsqueda de relaciones causa-efecto.
- d) Fase de análisis y evaluación de evidencias probatorias.
- e) Fase de preparación del diagnóstico y pronóstico.

a) Conocimiento Específico del Área Crítica

El objetivo de esta fase es obtener información sobre todas las características internas de ella, para establecer un marco de acción.

Se debe saber:

- Los objetivos, planes y políticas establecidos por la gerencia para el área.
- Sus metas, programas y presupuestos de operación, a mediano y largo plazo.
- La coordinación entre objetivos, planes, políticas, metas, programas y presupuestos.
- La estructura formal del área.
- La estructura informal de la misma y su interrelación con lo formal.
- La concordancia entre la estructura formal y los objetivos, metas y políticas definidos.
- La información que emite, procesa y recibe el área.
- Las características de sus ejecutivos y personal correspondiente.
- Las relaciones con otras áreas, con la administración superior y con el entorno.
- El tipo y cantidad de recursos que emplea.
- La autonomía relativa al área y su importancia en el sistema total.
- Los procedimientos y métodos de trabajo.

Ahora con esta información el auditor debe formular un modelo teórico de control interno administrativo y de gestión del control para el área. Después con este modelo se compara con la realidad. Además este modelo debe asegurar el logro eficiente, eficaz y económico del área. Llegado a este punto, el auditor está en condiciones de especificar los requerimientos de control del área, para luego proceder a verificar si realmente se cumplen.

b) Evaluación del Control Interno Administrativo y de Gestión Específico

El objetivo de esta fase es definir el alcance y profundidad de los procedimientos de auditoría a aplicar.

Para evaluar el control se deben basar en los componentes del sistema y su operación, a través de su estructura. Con el modelo teórico del control formulado y los datos recopilados se deberá proceder a definir en forma generalizada el problema, para poder en seguida definir el programa de auditoría a seguir.

c) Búsqueda de Relaciones Causa-Efecto

En esta fase se reúnen las evidencias suficientes para los juicios que el auditor va a formular. Se define el programa de auditoria, este servirá como guía en la evaluación de los problemas. Además los objetivos de este programa es la búsqueda de las fallas.

El alcance del programa específico de auditoria estará determinado básicamente por:

- Los resultados de la evaluación del control interno administrativo.
- Las tendencias que señale la evaluación del control de gestión y los propios indicadores de gestión.
- La experiencia del equipo de auditoria.

El programa puede ir variando en la medida que se necesite. Los procedimientos y técnicas del programa de auditoria deben ser los más adecuados para reunir las evidencias. Para la elección de estos es muy importante la experiencia del auditor.

Se deben acumular las evidencias que permitan emitir una opinión, ello implica obtener antecedentes del área auditada y comprobar la su veracidad y confiabilidad.

La veracidad y confiabilidad de los antecedentes se comprueba a través de los procedimientos y técnicas que el auditor eligió. El auditor en este punto debe estar satisfecho y una vez que lo esté está listo para emitir un juicio sobre la situación

d) Análisis y Evaluación de las Evidencias

Una vez finalizado el programa de auditoria hay que evaluar las evidencias reunidas (tal como se dijo en la fase anterior).

Los antecedentes se estudian separadamente. Este examen comprende:

- Evaluar el alcance del trabajo realizado.
- Evaluar la representatividad de los antecedentes reunidos.
- Evaluar la correspondencia existente entre los antecedentes en cuestión y la materia motivo de análisis.

El alcance determina las suficiencias de las evidencias como para sustentar un juicio. La representatividad de los antecedentes establece si ellos son válidos, es decir, si reflejan verdaderamente la situación real del área. La correspondencia entre evidencias y materias bajo

análisis revela si las primeras son pertinentes, en el sentido de referirse al área en estudio y no a otra.

e) Preparación del Diagnóstico y Pronóstico

Una vez verificados los antecedentes se tiene un panorama preciso de la realidad auditada y así poder emitir un diagnóstico de la situación. Este diagnóstico debe incluir causas que ocasionaron el problema y la eficacia, eficiencia y economía con que este problema afecta a la empresa y los juicios del auditor.

Con esta base el auditor señalará recomendaciones que permitan solucionar los problemas y sus consecuencias, para que los administrativos adopten las medidas pertinentes, además estas recomendaciones deben ser aplicables en la empresa, por lo que el auditor debe tener mucho criterio en sus proposiciones. Luego, ha de preparar su pronóstico.

Para ello, debe estimar conversando con el cliente, la evolución del marco externo que más afectó a la organización a mediano y largo plazo, y una vez hecho esto, proyectar el manejo de la entidad en términos de las variables que ella control, en la alternativa de considerar descartar las recomendaciones a la dirección.

Ahora se confecciona un borrador que debe ser discutido con el cliente y los afectados por este informe, así se pueden evitar los malos entendidos y sorpresas, además con las conversaciones con estas personas, le podrán decir al auditor la existencia de algunas evidencias que el no considero.

1.2.7.4 Etapa de comunicación de resultados

Ahora ya se está en condiciones de hacer el informe de la auditoría operativa. En él se explicarán los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.

El ordenamiento del informe podría ser:

Objetivo de la Auditoría: al clasificar el propósito del y la necesidad que satisface, es más fácil darle un sentido de unidad al informe y lograr una mejor recepción de él por quienes no estaban cabalmente informados del origen del examen.

Metodología Utilizada: este punto expone la rigurosidad científica de la auditoría y la validez de los juicios que emite.

Alcance y Limitaciones del Trabajo: es importante señalar cual fue el ámbito sometido a la evaluación y la muestra analizada, para que el receptor conozca el marco de referencia utilizado para los juicios que se formulan. Es igualmente importante consignar las razones que han podido impedir una plena y libre realización de la auditoría, limitando de esta forma las opiniones, del equipo profesional.

Diagnóstico: deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio y sus aspectos positivos y negativos, latentes y evidentes. Estos hechos pueden clasificarse en: generales de la entidad y específicos de ciertas áreas, en orden descendentes de urgencia y relevancia para la entidad. En este punto, debe incluirse el juicio sobre el grado de eficacia, eficiencia y economía de la gestión. El diagnóstico de la situación es la base para formular las sugerencias y recomendaciones del caso.

Sugerencia y Recomendaciones: son las medidas que, a juicio del grupo de trabajo, permitirán a la organización lograr más eficaz, eficiente y económicamente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

Pronóstico: la auditoría operativa debe formar un juicio orientado hacia el futuro, a fin de ayudar al usuario a visualizar cual será la situación del ente evaluado si se adoptan las medidas correctivas propuestas, o se toma la decisión de no considerarlas o de hacerlo solo parcialmente.

Esta proyección de una situación en el tiempo es uno de los mayores aportes que pueda realizar el equipo de la auditoría operativa a la dirección superior y, para ello debe ponderar cuidadosamente las variables internas como las externas que determinaran el contexto futuro.

Cuando se entrega el informe el auditor da constancia del cumplimiento del trabajo y la dirección evalúa el trabajo que él hizo, su utilidad, valorización de resultados y conveniencia de haber hecho la auditoría.

Es importante que el informe cumpla los requisitos expuestos en las normas.

A continuación se resume un número de aspectos sencillos que debieran considerarse en la preparación del informe:

- Hacer el informe tan corto como sea posible.
- No esperar que el gerente operativo piense en términos de auditoría; redactar el informe en sus términos.
- No hacer ninguna crítica, estas se deben hacer en forma constructiva.
- Discutir el bosquejo del informe con los afectados.
- Si es posible asegurar el acuerdo de las recomendaciones con el gerente.
- Enviar copias del informe a cada afectado.
- No publicar ningún material que no esté en el informe.

Al finalizar el informe se debería hacer una reunión con el cliente para discutirlo.

1.2.7.5 Etapa de Seguimiento

Una vez comentado y entregado el informe, con el cliente el auditor debe ver que el informe llegue a todos los afectados y ver que sus recomendaciones se cumplan, además debe controlar sus decisiones para que estas no se desvíen. Esta etapa debe ser fijada con el cliente.¹⁵

1.2.8 Perfil de un auditor Operativo

Debemos considerar que, a lo largo del tiempo, la profesión del auditor Interno habitualmente viene siendo ejercida por profesionales del área de Contabilidad

Los currículos didácticos de las escuelas superiores de contabilidad, contemplan disciplinas complementarias como, auditoría, administración, economía, finanzas. Los conocimientos adquiridos son perfeccionados, por los profesionales que optaron por la carrera de auditor, a través de la capacitación y durante las rutinas diarias de trabajo de auditoría internas

El nivel de del auditor, referido a la preparación académica y a la experiencia laboral adquirida es, de una forma u otra, el aglutinamiento de los factores de personalidad y de habilidades.

Su formación profesional dependerá del área de conocimiento en que desee intervenir para la práctica de la auditoría, sin embargo no se debe olvidar que cada área de estudio demanda características específicas de personalidad y habilidad, que debe complementarse

¹⁵ Villarroel Gonzales Efraín Franz Auditoría Operativa

Los requerimientos de personalidad tienen que ver con aquellas características que posee el ser humano por su propia naturaleza, pero que especialmente en un auditor son de particular importancia en atención a la responsabilidad y confiabilidad que deben respaldar las opiniones y recomendaciones que emita.

Las habilidades de un auditor se refieren a las capacidades adquiridas durante el desarrollo personal, la formación académica y la experiencia profesional. A la formación profesional corresponden atributos personales de desarrollo académico, como la madurez, sensatez de juicio y experiencia laboral, que dan sustento y autoridad a sus opiniones, respaldo a las observaciones y sugerencias que formule respecto a las revisiones que realice.

La inteligencia combinada con la objetividad, entendida esta como la imparcialidad e independencia de juicio hacia los eventos que ocurren, conjuntamente con la capacidad de análisis que permite examinar las partes componentes de un todo hasta llegar a conocer los elementos distintivos de cada una y del todo en su conjunto.

Aunada a la capacidad de crear en el sentido de producir, generar y establecer algo de la nada son elementos básicos para que el auditor cuente con la habilidad de llegar a implementar soluciones, así, el auditor deberá ser inteligente, objetivo, analítico y creativo para identificar, proponer, diseñar y desarrollar soluciones orientadas al control y seguridad de la operatividad de la institución.

Esta combinación de características también es requerida en el desarrollo de las pruebas de verificación y evaluación que el auditor debe aplicar para la comprobación y justificación de las operaciones, determine si estas se encuentran automatizadas, también para la supervisión de riesgos o para el examen del funcionamiento de los sistemas electrónicos de procesamiento de datos o de telecomunicaciones

La actitud de los auditores es fundamental para la consecución de los objetivos de la auditoría interna.

A continuación se enumeran algunos factores que se determinan como indispensables para un buen desempeño de la conducta de un auditor:

- Educación, en el trato con todos los miembros del personal auditado, desde el mayor hasta el menor nivel
- Discreción, evitar comentarios sobre asuntos que no puedan ser divulgados
- Empatía, poniéndose en el lugar del auditado, procurando reconocer sus dificultades

- Aprender a escuchar, las informaciones presentadas por el auditado, tarea difícilmente reconocida entre las personas
- No emitir críticas destructivas a los trabajos o a los ejecutantes
- Evitar opiniones propias, sin los debidos fundamentos técnicos y legales
- No interferir en asuntos internos y en los trabajo ejecutados por los miembros del personal
- Evitar demostraciones de pretendida autoridad, orgullo excesivo, altives, arrogancia y presunción

En fin, lo que se espera de la conducta de un auditor no es sino lo propio de una buena educación adquirida a lo largo de su vida .Para el tema de la ética profesional se tratara en el capítulo número 6.¹⁶

1.2.9 Conclusión

Independientemente de la metodología que el auditor interno decida utilizar para llevar a cabo su trabajo es importante que entienda perfectamente la petición de su cliente, conozca a la perfección la organización y el área a analizar y tome en cuenta todas circunstancias que influirán de manera positiva o negativa su trabajo.

Es sabido que el ser humano posee una aversión natural a ser controlado y como consecuencia, es bastante probable que el auditor operativo no sea aceptado por las personas que trabajan en las diferentes áreas que revisará. A menos que el profesional sea capaz de crear la confianza necesaria en el grupo de trabajo donde va a actuar convenciéndolos de que solo pretende ayudarlos a mejorar su trabajo y no controlar lo que hacen , ya que de no hacerlo así tendrá pocas probabilidades de éxito

Si el auditor operativo no reúne los requisitos mencionados en este capítulo, se convertirá en una fuente de conflictos y el examen será un fracaso. La colaboración de los empleados es importante ya que la información que necesita solo podrá ser mediante entrevistas.

El equipo que tenga el auditor debe ayudarlo para obtener la información que el necesita, por lo tanto debe haber una buena dirección que incentive la participación integral de los componentes del equipo. Debe tenerse en cuenta que ellos además por su nivel de motivación y ética profesional su labor es sumamente importante, por lo que las relaciones internas deben ser claras y precisas

¹⁶ *Rueda Rábago Gerardo, Perfil del auditor Moderno*

1.3. EVALUACION DE RIESGO

1.3.1. Introducción

Todas las entidades independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o giro al que pertenecen, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la capacidad de sobrevivir, competir con éxito en la industria, mantener fortaleza financiera e imagen pública positiva, mantener calidad en los productos y/o servicios y su personal. No hay camino práctico para reducir riesgos a cero.

El proceso de identificar, analizar y administrar riesgos es un componente crítico de un sistema de control interno. Y reconocer que el cambio siempre está presente, identificar las condiciones alteradas y tomar acciones necesarias, identificar las condiciones alteradas y tomar las acciones necesarias para reaccionar al cambio, son básicos en el proceso de evaluación de riesgos.

Los riesgos pueden surgir o modificarse debido a circunstancias como las siguientes:

- a) Nuevo personal. El nuevo personal puede tener un enfoque o comprensión diferente respecto al control interno, puede que presten más atención a los resultados que a las actividades de control.
- b) Sistemas de información nuevos o modificados. Cambios importantes y rápidos pueden alterar riesgos en el control interno
- c) Crecimiento rápido. La expansión importante y rápida de las operaciones puede provocar presión en los conteos y aumentar el riesgo de que estos sean ignorados
- d) Reestructuración corporativa. Puede requerir reducciones de personal, cambios de supervisión y segregación de funciones y ello puede modificar los riesgos asociados con el control interno
- e) Operaciones con el extranjero la expansión o adquisición de operaciones extranjeras acarrear riesgos nuevos y únicos que pueden afectar el control interno
- f) Nuevas líneas de negocio. Como consecuencia los controles existentes dejarán de reducir los riesgos de manera efectiva ya que no serán compatibles con las nuevas operaciones

Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando es necesario disponer de mecanismo para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Una condición previa a la evaluación de riesgos es la identificación de los objetivos de los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherente.

Debido a la naturaleza dinámica de tales factores, la evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez y para siempre, debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la

organización, como la evaluación de la utilización de los sistemas de la información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evacuación de riesgos deben estar orientados al futuro, permitiendo anticipar nuevos riesgos y adoptar medidas oportunas. Algunas empresas han creado comités de riesgos para analizar todos los nuevos productos en desarrollo y estudiar los riesgos que supondrán para la empresa.

Lo importante no es utilizar determinada metodología de evaluación del riesgo sino convertir la evaluación del riesgo en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

1.3.2 Riesgo

El riesgo es la probabilidad que un peligro (causa inminente de pérdida), existente en una actividad determinada durante un período definido, ocasione un incidente de ocurrencia incierta pero con consecuencias factibles de ser estimadas.

También lo podemos entender cómo, el potencial de pérdidas que existe asociado a una operación productiva, cuando cambian en forma no planeada las condiciones definidas como estándares para garantizar el funcionamiento de un proceso o del sistema productivo en su conjunto.

Por todo lo anterior para las organizaciones es imprescindible identificar aquellos riesgos relevantes a los cuales se pueda ver enfrentado y que conlleven un peligro para la consecución de sus objetivos, más aún cuando la rentabilidad de su negocio está íntimamente ligada a dichos riesgos.

La identificación de estos riesgos es un proceso iterativo y generalmente integrado a la estrategia y planificación y su análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito. Una vez que los riesgos han sido identificados a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso a nivel de programa y actividad.

Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo.

Podemos mencionar, al respecto que en el caso de entidades financieras se requiere identificar, valorar y cuantificar su exposición al riesgo, optimizando al mismo tiempo la rentabilidad, que se traslada directamente al cliente mediante unos precios más competitivos y la generación de mayores beneficios.

1.3.3 Pérdida Esperada

Es una medida de riesgo entendida como el producto entre la probabilidad e incumplimiento y el porcentaje de pérdida producida por dicho incumplimiento. Es un costo del negocio, que refleja lo que realmente se espera perder en promedio (valor medio de las pérdidas).

Existe una relación inversa entre la probabilidad de incumplimiento de un título calificado y su calificación, es decir que ante una mayor probabilidad de incumplimiento, menor es la calificación del título.

El tiempo es otro factor que entra en la relación entre probabilidades de incumplimiento y calificaciones: ante un mayor tiempo de circulación del título calificado, mayor la probabilidad de incumplimiento, dado un nivel específico de calificación.

1.3.4 Pérdida Inesperada

Es una medida de riesgo (volatilidad de pérdidas) que surge como consecuencia de que las pérdidas reales que pueda tener una organización sean superiores a las esperadas. Podemos realizar una distinción entre pérdida inesperada de carácter reversible, donde en un momento determinado el precio de mercado de un título puede caer, pero con el tiempo puede recuperarse, por el contrario tenemos aquellas pérdidas inesperadas e irreversibles, en las cuales no existe posibilidad de recuperación

1.3.5 Riesgo Crediticio

El riesgo de crédito también llamado riesgo de solvencia o fallo, es usual de las entidades financieras, por estar vinculado a la operativa de estas entidades y presente en todas sus operaciones de activo.

Este señala la posibilidad de incurrir en pérdidas como consecuencia del incumplimiento, total o parcial, por parte del acreditado, de los recursos prestados o avalados en una operación financiera al vencimiento de los pagos o retornos pactados, ya sea por incapacidad de éste o por falta de disposición, en tiempo o en forma. O también a los efectos que produciría el deterioro de la calidad de crédito del acreditado.

Depende de la combinación de dos variables significativas: la frecuencia o probabilidad de entrada en mora, y la cuantía de la pérdida, que está en función del importe de la operación y de la tasa de recuperación.

La valoración de ambas magnitudes permite estimar el posible riesgo crediticio que la entidad deberá afrontar. El proceso de gestión comienza, sin embargo, mucho antes: en el momento de la concesión del préstamo.

Para tomar esa decisión es preciso contar con el apoyo de técnicas de evaluación de la solvencia del deudor que sustenten la opinión del analista, en las cuales el análisis contable y las técnicas estadísticas desempeñan un papel relevante.

El riesgo de Crédito puede analizarse de cuatro dimensiones básicas:

1. Riesgo de Incumplimiento
2. Riesgo de Exposición
3. Riesgo de Recuperación
4. Límites de Crédito

1.3.5.1 Riesgo de Incumplimiento

Se define como la probabilidad de que se presente un incumplimiento en el pago de un crédito, se mide a través del cálculo de la probabilidad de que ocurra el incumplimiento en un periodo dado de tiempo.

Este depende de la situación crediticia del acreditado, la cual a su vez depende de muchos factores.

Por otra parte también es importante estimar la tasa de deterioro, es decir, cuántos de los acreditados que incumplen una o dos o tres veces llegarán al incumplimiento total.

1.3.5.2 Riesgo de Exposición

Este se genera por la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo (en caso de créditos otorgados a través de las facturas con plazo de más de 30 días, , líneas de créditos, líneas de sobregiro, la mayoría de los rubros fuera de balance, productos derivados, etc.).

1.3.5.3 Riesgo de Recuperación

En el caso de ocurrir un incumplimiento, la recuperación no se puede predecir, ya que depende del tipo de incumplimiento y de numerosos factores relacionados con las garantías que se hayan recibido, el tipo de garantía de que se trate y su situación al momento del incumplimiento.

1.3.5.4 Límites de Crédito

La función principal de limitar los créditos es restringir las pérdidas en caso de incumplimiento. En cualquier decisión de crédito debe existir un proceso de autorización, en el cual se debe establecer el monto máximo de riesgo que se está dispuesto a asumir tanto con un cliente actual como futuro. Con esto se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Evitar que la pérdida en un sólo crédito ponga en peligro a la institución.
- Diversificar los compromisos de otorgamiento de créditos en varias dimensiones (por cliente, por sector económico, por región o zona geográfica)
- Evitar otorgar crédito a cualquier persona o grupo por un monto tal que exceda su capacidad de endeudamiento. A través de un adecuado sistema de administración de riesgo cuantitativo, es viable asignar apropiadamente el crédito.

1.3.6 Riesgo Financiero

El riesgo Financiero es un riesgo inherente a la realización de operaciones financieras debido a la incertidumbre que existe al momento de ser realizadas.

Podemos también decir que es el riesgo de no estar en condiciones de cubrir los costos financieros, por esto su análisis se puede determinar por el grado de apalancamiento financiero que posea la organización en un momento determinado.

El cual engloba consecuencias adversas que puedan producirse por una alteración cuantitativa o cualitativa en los ingresos presupuestarios, recogiendo las disminuciones efectivas de recursos financieros mantenidos en ejercicios presupuestarios previos, así como el desaprovechamiento de iniciativas que faciliten el incremento o diversificación de las fuentes de financiación.

Además se puede ver como el riesgo de pérdidas en posiciones dentro y fuera del balance proveniente de movimientos adversos en los precios de mercado. Por todo lo anterior podemos decir que el riesgo financiero está compuesto por:

1. Riesgo de tasa de interés.
2. Riesgo cambiario.
3. Riesgo de liquidez

1.3.6.1 Riesgo de Tasa de Interés

Es aquel que surge del descalce entre activos y pasivos que se encuentran sujetos a un cambio en la tasa de interés en un período específico y en una moneda específica. Existen mecanismos de cobertura de este riesgo a través de instrumentos financieros derivados.

1.3.6.2 Riesgo Cambiario

Es aquel que surge de la variación en las paridades de mercado de las distintas monedas en que un Banco mantiene posiciones. Estas posiciones pueden ser largas (activos mayores que pasivos) o cortas (pasivos mayores que activos). Existen diferentes instrumentos de cobertura, pero los más significativos desde el punto de vista financiero son los seguros de cambio y los productos derivados.

1.3.6.3 Riesgo de Liquidez

Es aquel que surge de la posibilidad que el Banco sea incapaz de cerrar de forma rápida sus posiciones, en cantidades suficientes y a un precio razonable, incurriendo en efectos financieros adversos.

Se puede considerar este riesgo, como el derivado de los desfases entre el grado de exigibilidad de las operaciones pasivas ligadas a la inversión y el grado de realización de los activos. Los problemas de liquidez no coyunturales en la banca son debidos esencialmente a una ineficiente transformación de activos, que es, por otra parte, la función primordial de una industria.

1.3.7 Riesgo de Operaciones

El riesgo operacional surge de la posibilidad que una organización incurra en pérdidas inesperadas, directas e indirectas, como consecuencia de sistemas de control de gestión inadecuados, problemas operativos, incumplimiento de controles internos, fraudes, problemas imprevistos o bien acontecimientos externos que no permiten asegurar la integridad, efectividad y eficiencia de las operaciones.

Este riesgo comprende: desarrollo y oferta de productos, procesamiento de la operación, desarrollo de sistemas, sistemas computarizados, complejidad de los productos y servicios, y el entorno de control interno.

Entre sus objetivos se encuentran identificar los riesgos, monitorear que los mismos se mitigan a niveles aceptables y cuantificar su consumo de capital.

Es así como sus responsabilidades no incluyen la reingeniería de procesos u optimización. La gestión de éste riesgo es una temática de creciente sensibilidad para las empresas de cualquier sector económico y en particular para la industria bancaria. La necesidad de identificar los peligros y gestionarlos adecuadamente es clave en la realización de dicho negocio.

Para entender los retos que su gestión supone es importante destacar las diferencias que presenta el riesgo operacional con respecto a los riesgos de crédito y mercado:

- Está más vinculado a los procesos que al producto
- No siempre surge a través de las transacciones, en consecuencia no siempre se refleja directamente en la cuenta de resultados
- Es difícil preverlo a partir de datos históricos y en ocasiones no se puede reducir mediante la diversificación.
- No se asigna objetivamente a una determinada línea de negocio y se asume inevitablemente como parte del negocio de la empresa y no por la búsqueda de beneficios y mejora de rentabilidades.

Los esfuerzos de las entidades financieras en este sentido se están centrando en desarrollar herramientas cualitativas y cuantitativas de medición y control del riesgo operacional.

Las técnicas cualitativas pretenden detectar los riesgos, tanto actuales como potenciales para la toma de decisiones de gestión, con el fin de identificar y vigilar para mejorar continuamente los procesos y sistemas de control que minimizan los riesgos con posibilidad de ocurrencia, logrando así desarrollar modelos cada vez más avanzados.

Las técnicas cuantitativas pretenden crear conciencia en la organización sobre el nivel y naturaleza de los eventos de pérdida operacional, reflejando estadísticamente el comportamiento de las pérdidas situando la pérdida esperada e inesperada, para así asignar fondos (pérdida esperada) y capital (pérdida inesperada). Además de medir correctamente la eficiencia de las líneas de negocio.

Podemos referirnos más en detalle al caso de las Instituciones Bancarias, en las cuales el riesgo operacional se puede presentar en actividades de inversión toda vez que exista un mal funcionamiento de los sistemas que soportan los procesos de contratación y procesamiento de las actividades, es decir, la ausencia de controles internos suficientes entre las personas que inician la operación y quienes la contabilizan, unido al carácter más bien cualitativo que dificulta el desarrollo de herramientas de identificación, medición y control que han repercutido en un incremento importante en la preocupación de los reguladores bancarios con respecto al riesgo operacional. Incluye el riesgo legal y excluye el riesgo estratégico y de reputación.

1.3.7.1 Riesgo legal

Es aquel que se presenta a causa de la posibilidad de que contratos inexigibles, demandas judiciales o sentencias adversas interrumpen o afecten en forma negativa las actividades de un banco. Este riesgo no se puede cuantificar fácilmente y la gerencia suele darse cuenta de su existencia cuando ya es demasiado tarde, es decir, cuando ya se ha manifestado.

1.3.7.2 Riesgo de Reputación

Consiste en la posibilidad de que la publicidad negativa sobre las prácticas comerciales del banco, sea ésta verdadera o no, provoque una fuga de clientes, el aumento de las costas judiciales o la disminución de los ingresos. Si bien el riesgo de reputación puede basarse en datos cuantificables, es, al igual que el riesgo legal, bastante subjetivo.

Este riesgo redundará en que se vea afectada la reputación del banco como consecuencia de problemas reales o presuntos derivados de sus actividades comerciales. Es un riesgo problemático, ya que es la percepción del público la que dictamina, en definitiva, si algo puede o no redundar en un riesgo de reputación.¹⁷

1.3.8 Sistema de evaluación de riesgo según COSO

1.3.8.1 Introducción

Por más de una década, el comité de organizaciones patrocinadoras del Treadway Commission (COSO) publicó el “marco integrado de control interno” para favorecer negocios, para determinar y realizar sus sistemas de control interno.

Este marco se está incorporando dentro de las políticas, reglas, y regulaciones de muchas empresas para un mejor control de sus actividades, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

En los últimos años, las empresas han estado altamente enfocadas al riesgo de gestión, llegando a asegurar que existe la necesidad de un marco más fuerte que identifique, determine y maneje con eficacia los riesgos.

El período de desarrollo de esta estructura, fue marcado por una serie de escándalos y faltas financieras de alto perfil, en donde inversionistas, personal de las organizaciones y otros sostenedores sufrieron gigantescas pérdidas.

¹⁷ *García Hanson Jessica , Salazar Escobar Paola , Seminario sobre Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos*

Tras estas desgracias se convocó a importantes corporaciones de Gobierno en relación a la gestión del riesgo, con nuevas políticas, regulaciones y estándares.

La necesidad de un marco de riesgo operacional en la empresa, que entregara claves y conceptos fundamentales, un lenguaje común, dirección y guía clara, se hizo cada vez más imprescindible. COSO manifiesta que el “marco integrado de gestión del riesgo empresarial” satisface esta necesidad, y será ampliamente aceptado por las compañías y otras organizaciones, más aún por los sostenedores y otras partes interesadas.

Este marco trajo consigo consecuencias en Estados Unidos con la ley Sarbanes-Oxley en el año 2002, y en otros países se están promulgando o siendo consideradas legislaciones similares.

Esta ley extiende la antigua necesidad de compañías públicas, de mantener sistemas de control interno, solicitando a los gerentes certificar y a los auditores independientes atestiguar la efectividad de estos sistemas.

El “marco integrado de control interno”, que continúa a prueba, atiende a un estándar de aceptación general para la satisfacción de esas necesidades divulgadas. Este “marco integrado de gestión del riesgo empresarial” amplía el control interno, proporcionando un enfoque más concreto y cuantioso de la gestión del riesgo empresarial.

Aun cuando no se piensa sustituir el marco de control interno, se pretende incorporar dentro de él un control, las compañías pueden decidir mirar este marco de gestión del riesgo empresarial para satisfacer sus necesidades internas del control y para moverse hacia un proceso más completo de la gestión del riesgo.

Entre los desafíos más críticos para las gerencias está el determinar cuan preparada está la entidad para aceptar los riesgos mientras procura crear valor.

1.3.8.2 Definiciones Generales

a) Incertidumbre y Valor

Cada entidad se ve enfrentada a la falta de certeza y el desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre es aceptable cuando se realiza el esfuerzo de aumentar el valor para los sostenedores. La gestión de riesgos corporativos permite a la gerencia identificar, evaluar, y manejar riesgos ante la incertidumbre, y es fundamental en la creación y preservación de valor.

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades, con el potencial de poder desgastar o realzar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la gerencia encargarse efectivamente de la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, realizando la capacidad de generar valor.

El valor se maximiza cuando la gerencia establece objetivos y estrategias para lograr un óptimo equilibrio entre las metas de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados relacionados, y desplegar recursos de manera eficaz y eficiente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

La gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia. La gerencia considera al riesgo aceptado de la entidad en la evaluación de las alternativas estratégicas, fijando los objetivos señalados y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados. Por ejemplo, una compañía farmacéutica tiene un bajo riesgo aceptado en relación al valor de la marca de la fábrica. Por consiguiente, para proteger su marca, mantiene extensos protocolos para otorgar seguridad al producto y con regularidad invierte recursos significativos en investigación y desarrollo para apoyar la creación de valor de la marca.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos. La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuestas ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir imprevistos y pérdidas operativas. Las entidades mejoran su capacidad de identificar eventos potenciales y de establecer respuestas, reduciendo imprevistos y los costos o pérdidas asociadas.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad. Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Aprovechar las oportunidades. Considerando una amplia gama de potenciales eventos, la gerencia está en posición de identificar y aprovechar proactivamente los eventos que representan oportunidades.
- Mejorar el despliegue de capital. La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

b) Eventos - riesgos y oportunidades

Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo, o de ambos tipos a la vez. Los eventos con impacto negativo representan los riesgos, que pueden impedir la creación de valor o erosionar

el existente. Los eventos con impacto positivo pueden compensar impactos negativos o representar oportunidades.

Las oportunidades son la posibilidad de que un evento ocurra y afecte positivamente el logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o su conservación. La dirección canaliza las oportunidades que surgen, para que reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos, y formula planes que permitan aprovecharlas

c) *Gestión de Riesgos Corporativos*

Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos

Esta definición recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad. La gestión de riesgos corporativos no es estática, sino más bien un intercambio continuo de acciones que fluyen por toda la entidad, que se difunden y están implícitas en la forma como la dirección lleva el negocio.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización. La gestión de riesgos corporativos se realiza por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad. El personal establece la misión, estrategia y objetivos de una entidad. Por lo tanto la gestión de riesgo empresarial afecta a las acciones de las personas, reconociendo que no siempre se entienden, se comunican o actúan de modo consistentes.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia. Una entidad fija su misión o visión y establece los objetivos estratégicos, que son las metas de alto nivel que están en línea con aquella y la apoyan.
- Se aplica en toda la entidad. Esto implica que cada directivo responsable de una unidad, función, proceso o cualquier actividad tenga que desarrollar una evaluación de sus riesgos, que se puede efectuar de modo cuantitativo o cualitativo
- Está diseñado para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado. Es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable. Una gestión de riesgos corporativos bien diseñada y realizada puede facilitar a la dirección y al consejo de administración una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos de la entidad.

- Está orientada al logro de objetivos. Esta clasificación de objetivos de la entidad, permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Estas categorías distintas, pero coincidentes (un objetivo en particular puede incidir en más de una categoría) indican que la entidad puede tener diferentes necesidades, las cuales pueden ser responsabilidad directa de los distintos ejecutivos. Esta clasificación permite identificar y diferenciar lo esperable de cada una de las categorías.

1.3.8.3 Ambiente Interno

Es la base fundamental de todos los demás componentes, dando disciplina y estructura. Este abarca el diseño de la organización, influencia la conciencia de sus empleados con respecto al riesgo y fija la base de cómo es visto el riesgo y tratado por la gente de una entidad, incluyendo riesgos de gestión filosófica, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal, la forma en que la gerencia asigna la autoridad, la responsabilidad y como ésta organiza a sus empleados.

Incide en el modo en que la estrategia y objetivos son establecidos, las actividades de negocio son estructuradas y los riesgos son identificados, evaluados y gerenciados.

a) Filosofía de Gestión de Riesgos

Representa el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan cómo la entidad considera el riesgo en todas las actividades, desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Refleja los valores de la entidad, influenciando su cultura y estilo de operar, además de afectar cómo se aplican los componentes de dicha gestión, incluyendo como son identificados los eventos, los tipos de riesgos aceptados, y como son gestionados.

Si bien algunos directivos están preparados para asumir un mayor riesgo, existen otros que son más conservadores.

La filosofía se potencia cuando los directores ponen énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento, así como si optan por actuar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, esto es, no sólo con palabras sino que con el diario actuar.

b) Apetito del Riesgo (Riesgo Aceptado)

El apetito del riesgo es la cantidad de riesgo, a nivel global, que la administración y el directorio están dispuestos a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de la administración de riesgo de la entidad e influencia la cultura y estilo de operación.

Preguntas del Apetito del Riesgo a considerar: ¿Qué riesgos son aceptados y cuales no en los negocios de la entidad? ¿Está nuestra entidad conforme con la cantidad de riesgo aceptado para cada uno de los negocios? ¿Está nuestra entidad preparada para aceptar una mayor cantidad de riesgo y que nivel de retorno requerir? ¿Hasta qué punto nuestra entidad podría aceptar un mayor riesgo de la disminución de las utilidades marginales brutas para alcanzar una mayor participación de mercado?

c) Competencias.

Las competencias reflejan el conocimiento, las habilidades y destrezas necesarias para realizar las tareas asignadas. Existen competencias organizacionales, gerenciales, funcionales y técnicas. Es deber de la administración alinear las competencias con el costo.

d) Estructura Organizacional.

La estructura organizacional define áreas claves de responsabilidad y toma de decisiones. Establece además líneas de comunicación y se desarrolla de acuerdo al tamaño y naturaleza del negocio.

e) Asignación de autoridad y Responsabilidad.

Considera los límites de autoridad de las personas e implica el grado en el cual los individuos y equipos se animan y están autorizados para desarrollar acciones y solucionar problemas.

1.3.8.4 Establecimiento de objetivos

La selección de objetivos es la condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y la respuesta a ellos. Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro.

La gestión del riesgo de la empresa se asegura de que la gerencia tenga un lugar en el proceso para fijar objetivos y de que estos apoyen y se alineen con la misión de la entidad y sean acordes con su apetito de riesgo. Cada nivel de objetivos se relaciona con objetivos más específicos bajo un esquema de cascada.

Objetivos Estratégicos. La misión de una entidad establece en amplios términos lo que se aspira a alcanzar. Es importante que la dirección con la ayuda del consejo establezca expresamente la razón de ser de la entidad. A partir de esto, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula la estrategia y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento para la organización.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión y visión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

Objetivos Relacionados. Al enfocar primero los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos estratégicos y la estrategia, una entidad está en posición de desarrollar los objetivos globales, los objetivos al nivel de la empresa que se integran en objetivos específicos y estos a su vez repercuten en subobjetivos.

Al fijar sus objetivos a los niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito, que han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos. Cuando los objetivos guardan conformidad con las prácticas y rendimientos, se conoce la conexión entre actividades.

Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y mensurables. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal a todos los niveles tenga un entendimiento necesario de los objetivos de la entidad, en cuanto se relacionan con el ámbito del individuo. Todos los individuos deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga.

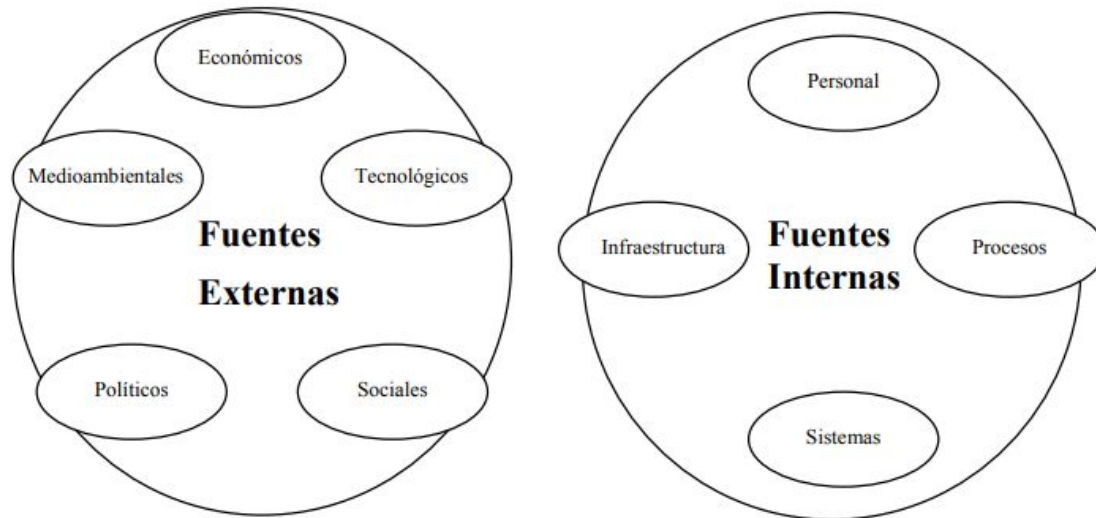
1.3.8.5 Identificación de eventos

Un evento es un incidente que emana de fuentes internas o externas. Dichos eventos son riesgos u oportunidades.

- Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo inconsecuente a lo muy significativo.
- La gerencia debe identificar potenciales eventos que afectan la implantación de la estrategia y el logro de sus objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.
- Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.
- Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategias y objetivos.
- El ejercicio de identificación de eventos se realiza considerando a toda la organización, su contexto y la tolerancia al riesgo de ésta.

- La gerencia debe reconocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

Los eventos provienen tanto de fuentes internas como externas:



1.3.8.6 Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgo constituye una continua y repetitiva interacción de acciones que tienen lugar a través de la entidad y permite a la entidad entender el grado en el cual pueden afectar los eventos de riesgo a los objetivos.

El impacto y consecuencias de los factores internos y externos que afectan a una empresa son únicos en cada una, ya que, depende de los objetivos y decisiones de esta, es por ello que la gestión de riesgo se mueve dentro del contexto del perfil de riesgo de la entidad, dado por dimensión, complejidad de operaciones, regulación de actividades entre otras.

La empresa evalúa los riesgos esperados e inesperados, estos últimos se refieren a aquellos que no son rutinarios y no recurrentes y por lo tanto se encuentran fuera de programas como gestión y presupuesto. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, el riesgo inherente, que es aquel al que se enfrenta una entidad cuando no existen acciones por parte de la dirección para determinar su probabilidad e impacto y el riesgo residual que es aquel, que permanece una vez que la dirección desarrolla respuesta a los riesgos.

La incertidumbre de que un evento ocurra se evalúa desde dos perspectivas, probabilidad que representa la posibilidad que el evento ocurra e impacto que refleja su efecto.

Técnicas de evaluación

Una entidad no necesita usar las mismas técnicas en todas sus unidades de negocio, pero la selección de técnicas debe reflejar la necesidad de precisión y la cultura de cada entidad.

Las técnicas de evaluación son una combinación entre técnicas cualitativas y cuantitativas, las cualitativas se utilizan generalmente cuando los riesgos no se pueden cuantificar ya sea porque los datos son insuficientes o creíbles y su obtención no resulta eficaz por su costo.

Las técnicas cuantitativas aportan más precisión y son utilizadas en actividades más complejas; estas técnicas requieren mayor esfuerzo y generalmente utilizan modelos matemáticos, y resulta más relevante para riesgos con historial y frecuencia de variabilidad conocidos.

Cuando una entidad tiene eventos potenciales que se relacionan entre sí o tienen algún grado de interacción es importante que se evalúen en conjunto, ya que, uno de ellos por si solo puede que no entregue un grado alto de riesgo, pero si lo hará al combinarse con otros eventos con los que interactúe.

Es así como la entidad puede agrupar en categorías comunes los eventos que afecten a múltiples unidades del negocio, para así evaluarlos por unidad y luego en toda la entidad. La naturaleza de los eventos y el hecho de que estén relacionados o no pueden afectar las técnicas de evaluación utilizadas.

1.3.8.7 Respuesta al riesgo

Una vez que han sido evaluados los riesgos la alta dirección debe determinar cómo responder a ellos, es así como algunas respuestas serán evidentes y otros requerirán de un análisis e investigación.

Dicho análisis de respuestas es realizado con el fin de alinear el riesgo residual con la tolerancia de la entidad. Algunas de las categorías donde se pueden incluir las respuestas al riesgo son:

- Evitar: se plantea tomar acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo. Cuando esta respuesta es entregada significa que la entidad no encontró ninguna otra opción que redujera el impacto y probabilidad a un nivel aceptable.
- Reducir: plantea tomar acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia o ambos. Esta respuesta reduce el riesgo residual a un nivel de tolerancia de riesgo deseado.
- Compartir: plantea tomar acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo. Esta respuesta también lleva el riesgo residual a un nivel de tolerancia de riesgo deseado.

- Aceptar: plantea no realizar ninguna gestión para evitar o reducir el riesgo, lo que está dado porque el riesgo se encuentra dentro del nivel de tolerancia deseado.

En resumen, al determinar las respuestas al riesgo la entidad debe considerar factores como los efectos que producen sobre probabilidad e impacto y la forma de alinearse con la tolerancia al riesgo establecido por ella; los costos y beneficios de las respuestas, evaluando los costos directos, indirectos y también los de oportunidad, el beneficio tiene una evaluación más subjetiva y muchas veces se hace en relación a la consecución de objetivos.

Finalmente dentro de los factores se encuentran las oportunidades de alcanzar los objetivos de la entidad, las cuales surgen al existir opciones de respuestas a los riesgos que están alcanzando los límites de eficacia y cuando ciertas actualizaciones probablemente sólo faciliten cambios marginales en el impacto y probabilidad del riesgo.

1.3.8.8 Actividades de Control

Las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas establecidas por la dirección frente a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna.

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar políticas ya sea directamente o a través de tecnología, es decir, una política establece la forma como se debe realizar y un procedimiento establece la manera de llevarse a cabo.

Las políticas pueden ser escritas o no, dependiendo su eficacia de las características de la misma así como de la entidad, ahora bien en cualquier caso la política debe ser meditada, consciente y consecuente.

Los procedimientos deben estar basados en un enfoque claro y continuo, debiendo además investigarse las condiciones identificadas como resultado del mismo y adoptar las acciones correctivas necesarias.

Las actividades de control pueden ser clasificadas según la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas, es así como algunas actividades corresponden sólo a una categoría, lo que hace que generalmente se solapen, es decir, una actividad pueda ayudar a cumplir los objetivos de la entidad en más de una categoría.

Luego de seleccionar la respuesta al riesgo la entidad debe realizar la elección de la actividad de control correspondiente, considerando la relación con otras actividades, debido a que muchas veces se hace necesario tener más de una actividad de control para una misma respuesta al riesgo.

En la selección de las actividades de control también se hace necesario considerar su relevancia y adecuación en la respuesta al riesgo y los objetivos relacionados, ya que, una actividad de control no sólo sirve para gestionar la respuesta, sino también por si misma puede ser la respuesta a un riesgo, por tanto las actividades de control también sirven como mecanismo directo para gestionar la consecución de objetivos.

1.3.8.9 Información y Comunicación

La oportunidad del flujo de información debe ser coherente con las necesidades de la entidad y con los cambios del sector, los sistemas van cambiando según estas mismas condiciones, es por ello que estos deben identificar y captar la información tanto financiera como no financiera y procesarla y comunicarla en un marco de tiempo y una forma útiles para las actividades de la entidad.

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y dar una respuesta al riesgo. Para esto se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

La información relevante debe ser obtenida de fuentes internas y externas. La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo). Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización (clientes, proveedores, reguladores y accionistas).

La comunicación es inherente al sistema y es importante para que los usuarios de la información puedan llevar a cabo sus responsabilidades.

La comunicación puede tomar diferentes formas, desde manual de políticas, mensajes verbales hasta mensajes en la Web y de video, pero más allá de la manera los directivos deben tener presente que sus acciones hablan más que cualquier cosa y que una entidad con un historial de integridad operativa y cuya cultura está bien asumida por las personas de la organización, probablemente no tengan mayores problemas para comunicar el mensaje.

Comunicación interna.

Esta comunicación es orientada y se dirige a las expectativas de comportamiento y responsabilidades del personal, aquí cabe resaltar que el personal debe tener claro que es lo que está permitido y lo que no.

Es importante que la información de procedimientos y procesos sean acorde con la cultura deseada por la entidad. Estos mensajes importantes pueden potenciarse con un código de conducta integral, sesiones de formación del personal, mecanismos de comunicación y retroalimentación y un ejemplo adecuado de la alta dirección.

El personal con importante responsabilidad debe recibir mensajes claros y eficaces por parte de la alta dirección.

También es importante que el personal sepa cómo se relaciona su trabajo con el de los demás, porque así se puede reconocer un problema y determinar de mejor manera su causa y la acción que se tomará frente a este.

Los canales de comunicación deben asegurar que el personal pueda comunicar la información basada en el riesgo a todas las unidades del negocio, procesos o funciones, además de enviarla a sus superiores, todo esto es importante porque existen situaciones en las cuales el personal pueda no tener las herramientas necesarias para hacerlo o bien no está dispuesto a entregar la información.

Comunicación externa.

Debe existir una comunicación adecuada tanto dentro de la entidad como fuera de ella, ya que, los canales de comunicación externos abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar inputs muy significativos sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente en evolución.

La comunicación con grupos de interés, reguladores, analistas financieros y otros terceros les proporciona información relevante para sus necesidades, pues pueden comprender rápidamente las circunstancias y riesgos a los que se enfrenta la entidad.

1.3.8.10 Supervisión

La gestión de riesgos corporativos de una entidad cambia con el tiempo, por lo tanto las respuestas a los riesgos, las actividades de control pueden resultar menos eficaces, además los objetivos de la entidad también pueden cambiar. Todos estos cambios pueden ser motivados por hechos tales

como el ingreso de nuevo personal, de nuevos productos, cambios en la estructura de la entidad. La supervisión puede realizarse mediante dos formas:

a) Actividades permanentes.

La supervisión permanente está integrada en las actividades operativas normales y recurrentes de la entidad, esta integración hace que sea más eficaz que las evaluaciones independientes; se lleva a cabo en tiempo real, reacciona de manera dinámica a las condiciones cambiantes.

Los directivos de línea o función de apoyo son los que llevan a cabo las actividades de supervisión y dan mediata consideración a las implicaciones de la información que reciben, determinando junto con otro personal si es necesario una acción correctiva o de otro tipo

b) Evaluaciones independientes.

La frecuencia de estas evaluaciones es a mero criterio de la dirección, basada en factores como la naturaleza y alcance de los cambios producidos y sus riesgos correspondientes, la competencia y experiencia del personal que está a cargo de implantar la repuesta al riesgo y los resultados de la supervisión permanente, este último factor debido a que los mecanismos para gestionar el riesgo generalmente están hechos para que puedan auto controlarse hasta cierto punto, por esto, cuanto mayor alcance y eficacia tienen estas actividades , menor es la necesidad de elaborar evaluaciones independientes.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones varían según la significatividad de los riesgos y la importancia de las respuestas a ellos.

Roles y Responsabilidades

Si bien la gestión de riesgo corporativo es efectuada por distintas partes, donde cada una de ellas contribuye de una manera importante e influye de forma directa o indirecta, ya sea en la gestión de riesgo o en el proceso de esta, es importante distinguir entre cada uno de ellos, es decir, entre aquellos que participan y aquellos que afectan o ayudan a la entidad a conseguir sus objetivos.

Personal de la entidad. Toda persona de la entidad contribuye a una gestión eficaz de riesgos corporativos, todos son responsables de dar apoyo a los flujos de información y comunicación inherentes a la gestión de riesgos corporativos.

La gestión de riesgos corporativos es un tema que concierne a todos y pro ende los papeles y responsabilidades de cada empleado deberían definirse bien y comunicarse eficazmente.

El Consejo de administración Proporciona supervisión, asesoramiento y orientación, a través de esto entrega la definición de lo que se espera en cuanto a integridad y valores éticos y puede determinar si se cumplen sus expectativas.

Como es él quien toma las decisiones claves, tiene un rol fundamental en la formulación de estrategias, estableciendo objetivos de alto nivel y asignando recursos.

Los miembros del consejo deben ser capaces, objetivos e inquisitivos, deben tener un conocimiento práctico de las actividades y entorno de la entidad; deben mantener comunicaciones abiertas y sin restricciones con los auditores internos y externos de la entidad.

Los consejos pueden utilizar comités para llevar a cabo sus funciones, entre ellos el comité de nombramiento, tiene en cuenta las calificaciones de los posibles miembros; el comité de auditoría, tiene un papel fundamental en la fiabilidad de la información al exterior y debe conocer los riesgos claves relativos a ella.

La junta directiva proporciona un importante descuido a la gestión, pero se entera de lo que concurre con el apetito de riesgo de la entidad.

Un número de partes externas, tales como clientes, vendedores, socios de negocio, interventores externos, reguladores, y analistas financieros proporcionan a menudo la información útil para efectuar la gestión del riesgo, pero no son responsables de la eficacia, ni son parte de la gestión empresarial.

Cada persona en una entidad tiene cierta responsabilidad en la gestión del riesgo de la empresa. El director ejecutivo es en última instancia responsable y debe asumir la responsabilidad.

Otros encargados apoyan la filosofía de la gestión del riesgo en la entidad, promueven el cumplimiento con su apetito del riesgo, y manejan a este dentro de sus esferas de responsabilidad. Un oficial de riesgo, un oficial financiero, el interventor interno, y otros, tienen generalmente responsabilidades de apoyo claves.

1.3.8.11 Monitoreo

La totalidad de la gestión del riesgo empresarial es monitoreada y modificada tanto como sea necesario. La supervisión se logra con:

- Actividades de monitoreo continuo, que se llevan a cabo durante el curso normal de las operaciones.
- Evaluaciones puntuales, realizadas por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades. Su alcance y frecuencia de realización depende de los

resultados de la evaluación de riesgos y de la efectividad de las actividades de monitoreo continuo.

Una combinación de ambas formas. La gestión del riesgo de la empresa no es solamente un proceso en serie, donde un componente afecta únicamente el siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo en el que cualquier componente puede influenciar a otro.

1.3.8.12 Limitaciones

A pesar que la gestión de riesgos proporciona ventajas importantes, las limitaciones existen tales como que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser errado, las decisiones sobre cómo responder al riesgo estableciendo controles necesita considerar los costos y ventajas relativas, las interrupciones pueden ocurrir debido a fallas humanas, los controles se pueden evitar por la colusión de dos o más personas, y la gerencia tiene la capacidad de eliminar decisiones de la gestión del riesgo de la empresa.

Estas limitaciones imposibilitan al directorio y a la gerencia un aseguramiento absoluto en cuanto al logro de los objetivos de la entidad.¹⁸

1.3.9 Conclusión

Dada la especificación de los métodos principales de administración y evaluación de riesgos y realizado el cruce comparativo de la forma como ellos se desarrollan, podemos entregar algunas conclusiones necesarias de tomar en consideración al momento de pensar en implementar en una entidad, un proceso de administración de riesgos.

Primero se debe considerar las características de la entidad a la cual se desea aplicar el método de evaluación, con el fin de seleccionar aquel método que más se adecue a sus necesidades y que ayude a lograr de manera más eficiente al resultado esperado.

Necesariamente se debe contar con el compromiso de todos los integrantes de la entidad para lograr una mutua colaboración en cuanto al cumplimiento de responsabilidades y al traspaso de información relevante dentro de la entidad.

Al respecto cabe destacar que no basta sólo con seleccionar aquel enfoque que más aportará al cumplimiento de los objetivos de la entidad, sino que también debe tomarse en consideración los recursos tanto materiales como de personal con los que cuenta la entidad para poder llevar a cabo el proceso completo de administración y evaluación de riesgos.

¹⁸ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO>.

Al respecto la Alta Dirección cumple una función esencial en el establecimiento e implementación de un proceso de administración y evaluación, en cuanto a la responsabilidad de definir las políticas de administración y asegurar la correcta gestión de riesgos.

Existe algunos procedimientos que van de la mano de un exitoso proceso de administración y evaluación de riesgos, entre los que podemos mencionar la documentación de cada etapa del proceso como respaldo de la actividades realizadas; la comunicación que debe existir entre las partes que participan en el proceso para lograr una mayor colaboración en términos de información.

Para terminar debemos mencionar que, desde nuestro punto de vista, no existe un enfoque superior al otro, tomando en consideración que existe diferencias en el grado de complejidad que poseen, la actividad o entidad en la cual se focaliza y esencialmente por el hecho que el establecimiento de cualquiera de estos enfoques no asegura el éxito en el control de riesgos si es que no es acompañado por un plan bien estructurado, implementado y supervisado, además de requerir la consideración de todos aquellos factores mencionados en el desarrollo de este trabajo.

1.4. CONTROL INTERNO

1.4.1 Introducción

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 el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello depende para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión

Por consiguiente, 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 los activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

De lo anterior se desprende que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constante cambio con la finalidad de afinar su función-habilidad dentro de una organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa en su totalidad.

Antes que el auditor prepare el programa de auditoria, deberá realizar una evaluación preliminar de los controles de contabilidad internos. Esta revisión podrá realizarse en áreas que son fundamentales en el proceso de planificación, especialmente en las que la auditoria debe hacer énfasis y cuyo tiempo de estudio se debe ampliar.

El estudio y la evaluación del control interno se efectúan con el objeto de cumplir con la norma de ejecución de trabajo que se requiere.

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuada del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que da a los procedimientos de auditoria.

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoria.

El control interno es todo un sistema de controles utilizados por la empresa y además, lo establece la dirección o la gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida de lo posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de comportamiento para que las operaciones y actividades de los diferentes departamentos fluyan con mayor facilidad

En términos generales , la importancia del control interno radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas, así como lo objetivos establecidos que pudieran afectar las operaciones de la entidad y por lo tanto las declaraciones contenidas en los estados financieros.¹⁹

1.4.2 Concepto e Importancia

Concepto

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”²⁰

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad.

Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización.

El control interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad

Está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionada.

¹⁹ *Gómez Morfín Joaquín, Control Interno en los negocios*

²⁰ *Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno*

Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

También se encarga de evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones no autorizadas o injustificadas.

Se puede definir al Control Interno también como un sistema conformado por un conjunto de procedimientos, reglamentos y normativa que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Por lo tanto podemos considerar que el Control Interno no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en entidad, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas.

Importancia

El control interno en cualquier organización, es importante porque apoya la conducción de los objetivos de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, sean utilizados en forma eficiente, basado en criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

1.4.3 Objetivos

“El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”.²¹

Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos.

²¹ *Estupiña Gaitán Rodrigo. Control Interno con base en los ciclos transaccionales*

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad. Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

- Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos
- Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
- Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones
- Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización

1.4.4 Principios del control interno

El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones.

Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios:

- Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas
- Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento
- Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.
- Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia.
- Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- Independencia. Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.

- Preservar el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad.

La aplicación de estos principios se vuelve importante para generar un ambiente de control adecuado que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia y su adecuado seguimiento con el fin de revisar en forma periódica la consecución de los objetivos.

1.4.5 Elementos del control interno

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía. El sistema de control Interno tiene 5 componentes:



Dichos elementos están relacionados entre sí, provienen de la manera en la cual la administración lleva a cabo sus responsabilidades y están integrados en su proceso de administración.

Aunque estos elementos se aplican en todas las entidades, las empresas pequeñas y medianas los implementan de manera diferente a las grandes empresas. Sus controles pueden ser menos

fórmales y menos estructurados, aunque una pequeña empresa puede, sin embargo, tener un efectivo control interno.

1.4.5.1 Ambiente de Control

Es la actitud de la gerencia frente al Control Interno, da las pautas para una entidad, que a su vez genera conciencia de control de sus empleados y demás colaboradores.

En este elemento se fundamentan los demás componentes del control interno, generando parámetros de disciplina y estructura. Incluyen aspectos como la integridad, valores éticos y competencia en el personal de la compañía: "El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica." ²²

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad.

Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad

1.4.5.1.1 Factores del ambiente de Control.

Los principales factores del ambiente de control son, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional.

Dentro de estos también encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

²² Santilla B. Samuel Alberto. *Control Interno: Informe COSO*

1.4.5.1.2 Integridad y valores éticos.

Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y los valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.

La integridad es un requisito previo que fijará todos los aspectos de actividades en una entidad, ya que en muchas ocasiones el establecimiento de valores éticos se torna difícil, puesto que se debe considerar las distintas jerarquías.

La alta gerencia debe tratar de mantener un sano equilibrio entre sus empleados, clientes, proveedores, competencia, y en general el público externo, y a su vez vigilar la observancia de valores éticos aceptados, en especial por quienes conforman la organización internamente, para que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

Estos valores compartidos por la dirección, deben ser comunicados con el ejemplo, estos van a enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y su compromiso personal.

Estos son esenciales para el Ambiente de Control ya que el sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores se enmarcan en la moral de los colaboradores de una entidad por lo que van más allá del solo cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativa en general.

Se debe aclarar que el comportamiento ético y la integridad moral se sustentan en la cultura organizacional. Esta determina, cómo se deben hacer las cosas, que normas y reglamentos se deben tener en cuenta y si estas son desviadas para la consecución de los objetivos de control.

La alta Dirección de la entidad es la encargada de crear una adecuada cultura organizacional, y está bajo su mando la correcta comunicación para todo el personal.

1.4.5.1.3 Incentivos y tentaciones.

Según estudios acerca de comportamiento organizacional realizados, la posibilidad que la información financiera contenga datos fraudulentos se deben a factores organizacionales, como el ofrecimiento de fuertes sobornos, esto depende en gran parte de la dirección con la que cuenta la entidad.

Muchas veces esto se produce por la alta exigencia de generar altos resultados, presentación de información muy favorable para conseguir mayor valor de la entidad, otorgamiento de préstamos

por parte de las entidades financieras, o mostrar una información cuya rentabilidad sea menor a la real para generar inferiores a los legales en el pago de impuestos.

Estas prácticas dolosas empeoran cuando no se cuenta con un adecuado sistema de auditoría interna, cuando los controles son inexistentes o poco eficaces, o cuando la dirección está centralizada en una sola persona.

Para eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones, se deberán generar técnicas de administración que en realidad busquen buenos resultados en una entidad pero que estos estén acompañados de adecuados y periódicos controles y que las medidas de desempeño no solo se basen en los resultados sino en el trabajo realizado

1.4.5.1.4 Proporcionar y comunicar orientación moral.

Este es un punto que también se mira en las prácticas de información fraudulenta, debido a la ignorancia de las personas, en que la información que están preparando está equivocada o contiene errores, por el simple hecho de atender los requerimientos de los niveles jerárquicos superiores y que hacían parecer que esto beneficiaría a la entidad.

Que la alta dirección pueda enseñar con el ejemplo tampoco es un tema sencillo, muchas personas cometen grandes errores, sin embargo, lo importante es que puedan comunicar las acciones éticas a través de la corrección de esos errores, cuyo pasó es admitirlo y reflejarse como seres humanos que pueden fallar, y por último tomar medidas para que estos problemas no se vuelvan a suscitar.

1.4.5.1.5 Compromisos para la competencia.

Los altos ejecutivos y los empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia apropiado que les permita comprender la importancia de la implantación, mejora y mantenimiento de controles internos.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, comprendiendo la importancia de la consecución de metas y objetivos, así como procedimientos del control interno.

Tanto las cabezas departamentales como el área de Recursos Humanos deben especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades, previo a la contratación del personal.

Los métodos de contratación deben asegurar que el candidato a ingresar a la compañía posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados.

Cuando se haya realizado la contratación la o las personas nuevas que forman parte del staff debe recibir la una correcta capacitación y enseñanza en forma práctica, teórica y metódica, no solamente de su cargo si no de los valores corporativos de la entidad y cuales es su plan estratégico de tal manera que los nuevos colegas se alineen con las metas propuestas, ya que el Sistema de Control Interno operará en forma más eficaz en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

1.4.5.1.6 Consejo de directores o comité de Auditoría.

Otro factor relevante que influye en el Ambiente de Control es el accionar que tengan el Directorio, que está integrado por un conjunto de personas que pueden ser internas o externas a la entidad, cuyas funciones son las de proveer autoridad, orientación, vigilancia y supervisión al grupo gerencial.

La gerencia se encarga de la definición de objetivos de acuerdo al nivel y requerimientos de la entidad y la planificación estratégica, y a través de la vigilancia que realiza, que debe estar enlazada fuertemente en el Control Interno.

El Directorio debe contar con miembros que deben ser objetivos, capaces e inquisitivos, tener un alto grado de conocimiento de las actividades que desarrolla entidad y del medio en que actúa y aplicar el tiempo necesario para satisfacer las responsabilidades del Directorio.

Deben utilizar los recursos en la medida necesaria para investigar cualquier punto de interés para la entidad que consideren importante y tener un amplio nivel de comunicación abierto con todo el personal de la empresa, auditores internos y externos, y asesores legales.

Los directores o miembros de la alta dirección muchas veces realizan sus funciones a través de comités o comisiones, los cuales tienen a su cargo tareas específicas de la entidad, estas tareas deberían contar con el suficiente grado de complicación como para ser tratados a este nivel. Bajo su responsabilidad están las medidas adoptadas las cuales deben ser adecuadas y coherentes.

1.4.5.1.7 Filosofía y estilo de operación de la administración.

Un factor muy importante dentro del ambiente de Control Interno es la actitud mostrada hacia la información financiera, el procesamiento de esta y los principios y criterios contables, entre otros.

La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de Control Interno. Esta es la que da forma a los valores, los principios y las principales políticas corporativas operativas que constituyen la base del sistema de Control Interno.

Adicional a la formulación de objetivos, la dirección se encarga de la adecuada formulación de la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y la planificación e información que usará la organización

Cuando se trata del estilo de Dirección nos referimos principalmente a la actitud de la gerencia con respecto al Control Interno y cuál es su estilo operativo. Estos estilos pueden clasificarse en:

- Estilo autocrático, la dirección impone sus decisiones
- Estilo participativo, espera el compromiso de la gente a través de su participación para la consecución de las metas.

El ambiente de control tiene gran injerencia en el cómo se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la Entidad y su nivel de cultura administrativa.

1.4.5.1.8 Estructura Organizacional.

La estructura organizacional es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos planteados por la entidad.

La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales.

Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor. Se realiza a través de cuatro etapas que son la departamentalización, asignación de actividades, determinación de autoridad y responsabilidades y el relacionamiento entre los departamentos.

Con este proceso se agrupan actividades de trabajos análogos y se combinan de manera lógica, para esto hay diferentes criterios, por función, por producto y en forma matricial.

El criterio que adopte cada empresa dependerá del tamaño de la organización y el campo en que se desarrolla.

Realizada la departamentalización se deben asignar actividades a esos departamentos; esto puede ser definido por diferentes criterios como semejanza, por el máximo uso, por oposición de intereses o también por el interés de la alta dirección.

Estas actividades se dividen en financieras, administrativas y operacionales. En esta asignación de actividades se deben dejar claramente definido el nivel de responsabilidad y de autoridad, ya que los departamentos se relacionan entre sí para poder llevar a cabo las actividades y responsabilidades asignadas y deben apoyarse uno en otro para la concesión de las metas.

1.4.5.1.9 Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos.

Este factor del Ambiente de Control es de gran importancia ya que el Talento Humano es el recurso más activo de una organización, ya que son quienes hacen posible el logro de los objetivos establecidos.

Estas se relacionan con las acciones, generalmente ejecutadas por la administración del Talento Humano, como son la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, promoción y remuneración.

Estas prácticas se llevan a cabo cuando se crea la necesidad por una de las áreas de la entidad, posterior se realiza un proceso de reclutamiento donde se receptan las solicitudes de varios aspirantes, a los cuales se les efectúa entrevistas formales, se les realiza evaluaciones aptas para las funciones que realizarán, y se procede a realizar la contratación.

Una vez realizada la contratación se le debe dar una adecuada capacitación en lo referente a la ejecución de sus funciones así como las políticas y principios establecidos por la administración. El proceso no termina allí es importante realizar evaluaciones periódicas, en caso de merecimientos realizar promociones y entregar una adecuada remuneración.

1.4.5.2 Evaluación del riesgo

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados. "Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados.

Así mismos, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el entorno de la misma

Estos riesgos en un sistema de información pueden tener un efecto general o un efecto específico por cuenta en la probabilidad de representaciones o exposiciones erróneas importantes, tales como riesgos que pueden resultar de deficiencias en actividades generales del Sistema de control o limitaciones en el acceso a la información, no permita determinar el riesgo real al que está expuesta la compañía.

Para la valoración del riesgo se deben tener establecidos los objetivos, ya que los riesgos amenazan el cumplimiento de estos, por lo que la gerencia deberá tomar las acciones necesarias para identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para manejarlos.

Existen diferentes categorías de objetivos, los cuales son:

- **Objetivos de operaciones:** Se refieren a la efectividad y eficiencia de las operaciones, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad, se identifica con la actividad de la empresa. Se relacionan con la misión de la empresa. Estos reflejan el medio en el que se desenvuelve la entidad a nivel económico o de industria. Estos objetivos deben tener características de cumplimiento de calidad, operaciones generales, prestación de servicios o generación de bienes.
- **Objetivos de información financiera:** Tratan la información de Estados Financieros públicos cuyas características deben ser la confiabilidad, veracidad y oportunidad. Cuando nos referimos a información confiable, se trata de los Estados Financieros presentados en forma razonable hablamos que estos deben estar elaborados en base a los principios contables a los que está sujeta la entidad. De acuerdo a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades. Estas deben cumplir las 5 aseveraciones, existencia y ocurrencia, Integridad, Derechos y Obligaciones, Valuación y Presentación y revelación.
- **Objetivos de Cumplimiento:** Detallan el cumplimiento de leyes y normativa a las que la entidad está sujeta. Los controles internos efectivos generan una seguridad razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán alcanzados, ya que la administración los puede controlar.

Los objetivos de operación no se encuentran en su totalidad dentro del alcance del control de la administración, ni de los controles externos, sin embargo, el propósito de estos controles se realiza para evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la

identificación de factores críticos de cumplimiento y éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementa las acciones para corregir errores.

Identificación de Riesgos.

El desempeño de una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito.

Riesgo

El riesgo es la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía. El riesgo de Auditoría es la probabilidad que el Auditor emita un informe que no se acople a la realidad de la entidad auditada por la existencia de errores significativos que no fueron encontrados por el Auditor. Dentro del riesgo de Auditoría existen 3 tipos de riesgo:

1. Riesgo Inherente
2. Riesgo de Control
3. Riesgo de Detección

Riesgo Inherente. Es la ausencia de procesos o la mala aplicación de los mismos en los procedimientos de la empresa que pueden provocar errores de carácter significativo, suponiendo que no hubo controles internos relacionados.

Riesgo de Control. Es el riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta.

Riesgo de Detección. Es el riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma.

1.4.5.3. Información y comunicación

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el

cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar.

1.4.5.3.1 Información.

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

La información financiera, se usa no solamente en el desarrollo Estados Financieros de difusión externa, también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos que permite, por ejemplo de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar, nivel de ventas, capacitación al personal, etc..

Las mediciones financieras internas son imprescindibles ya que apoyan para actividades de planeación, presupuesto, establecimiento de precios, evaluación del desempeño, medición en los resultados de alianzas estratégicas, etc.

Los sistemas de información también realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas.

Por ejemplo, los Sistemas de información pueden generar reportes de las ventas de acuerdo a las necesidades de la gerencia, así como de las pérdidas, ganancias que se están generando, de esta forma la administración conoce en realidad cual es la situación general de la compañía.

Los sistemas de información deben tener una flexibilidad tal que permita ajustarse a los cambios y evolución tecnológica y del mercado.

Toda información obtenida debe mantenerse guardada por un tiempo prudente, especialmente si es una entidad que está sujeta a cambios continuos, el tiempo será determinado por las necesidades de revisiones pasadas o comparaciones que posea la compañía.

La información oportuna y confiable le permite a la dirección darse cuenta del alcance de los objetivos propuestos y evitar posibles desviaciones que se estén produciendo, para salvaguardar los bienes de la entidad.

La calidad de la información generada por los sistemas afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones correctas para una adecuada administración, control y desarrollo de la entidad. La información debe ser oportuna, relevante, accesible y actualizada, esto hace la diferencia para una información útil.

1.4.5.3.2. Comunicación.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Los sistemas de información pueden proporcionar información al personal apropiado a fin de que ellos puedan cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y de cumplimiento.

De acuerdo a la NIA 6, la comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno.

La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante.

La ejecución de la Comunicación puede ser interna o externa.

- a) *Comunicación interna*, permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración. El persona debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que este vuelva a suceder.

El personal también necesita disponer de medios para comunicar sus inquietudes hacia las jerarquías superiores, de tal manera que la dirección le dé la oportunidad de comunicar no solo sus iniciativas, sino también los problemas que han reconocido, ya que el contacto con la gente (que regularmente tienen los vendedores), les permite conocer en forma palpable los requisitos de los clientes o usuarios, y también las posibles mejoras que se pueden implementar en la compañía.

- b) *Comunicación externa*, se puede realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales.

La comunicación recibida por las partes externas de la entidad permiten tener visibilidad de cómo está funcionando el Sistema de Control Interno, cual es el entendimiento y visión que tienen los auditores externos, así como las entidades de control.

1.4.5.4. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

Las actividades de control son implementados por la administración para el uso eficiente de los recursos, a través de políticas y reglamentos que permiten controlar que se lleven a cabo las instrucciones de la administración de la empresa y se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados en el camino para conseguir los objetivos y metas propuestas en la entidad.

Las actividades de control se deben establecer en todos los niveles de la organización y actividades como verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia, segregación de funciones, etc.

Tipos de Actividades de Control: Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

- a) *Observación de alto nivel*. Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.
- b) *Actividades Administrativas*. Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

- c) *Procesamiento de la información.* Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.
- d) *Controles de bienes tangibles.* Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación.
- e) *Indicadores de desempeño.* Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.
- f) *Segregación de Funciones.* Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente. Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un servicio, contabilizar la información y realizar el pago, ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad.

1.4.5.5 Vigilancia

Es el seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno. Los sistemas de control interno requieren de un proceso que supervise su adecuado funcionamiento. Esto se consigue mediante actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo. Es necesario realizar las actividades de supervisión para asegurar que el proceso funcione según lo previsto.

El alcance y frecuencia del monitoreo depende de los riesgos que se deben controlar y del grado de confianza que genera los controles implementados.

El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

Los procedimientos y políticas de una empresa evolucionan con el tiempo, es por eso que algunos pierden efectividad o bien dejan de aplicarse debido a los cambios constantes que ocurren dentro y fuera de la entidad.

La administración es responsable de establecer acciones que le permitan determinar si el sistema de control interno es efectivo y continua vigente.

La vigilancia es el proceso en el cual la administración evalúa la calidad de ejecución del control interno en el tiempo. Implica evaluar el diseño y la operación de controles en forma oportuna y tomar acciones correctivas necesarias.

La evaluación se realiza a través de acciones continuas, evaluaciones separadas, o bien, en una combinación de ambas.



a) Acciones continuas de evaluación

La evaluación continua se da en el transcurso de las operaciones, incluye las actividades normales de administración y supervisión, así como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Las conciliaciones, la toma física de inventarios y las revisiones del desempeño son ejemplos de las actividades de evaluación realizadas de manera continua en una entidad que permiten efectuar un seguimiento de la efectividad del control interno.

b) Acciones separadas de Evaluación.

La evaluación separada del control interno forma parte de las funciones normales de la auditoría interna que es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización.

Se considera una evaluación separada porque el auditor no participa en la ejecución de las operaciones que realiza la entidad, su función consiste en revisar y evaluar la efectividad con la cual se realizan dichas operaciones.

1.4.6 Limitaciones del Control interno

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, podemos enumerar algunas limitaciones:

1. Nunca garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Solo brinda seguridad razonable.
3. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
5. Se puede presentar error humano, por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

Al terminar la implementación del sistema de control interno debe realizarse un análisis con una retroalimentación continua para encontrar posibles fallas y controlarlas lo más rápido posible y así evitar problemas de mayor magnitud.

1.4.7 Tipos y características de los controles

Los controles se clasifican frecuentemente como preventivos, de detección o correctivos

- *Preventivos*. Intentan evitar la ocurrencia de eventos no deseados
- *Detección*. Intentan identificar los eventos no deseados una vez que estos han ocurrido
- *Correctivos*. Remedian las circunstancias que permitieron la actividad no autorizada o retornan las condiciones a lo que era antes de la deficiencia del control

1.4.7.1 Controles Formales e Informales

Los controles formales también llamado controles duros son las herramientas de control documentadas y tangibles usadas por una organización, tales como políticas y procedimientos.

Lo controles formales son los controles convencionales con los cuales todos los auditores están familiarizados, algunos ejemplos de controles formales incluyen:

- a) Políticas. Instrucciones formales que guían o restringen acciones
- b) Procedimientos. Medios empleados para asegurar que las actividades se desarrollen de acuerdo con lo prescrito en la política.
- c) Reporte. Oportunos, adecuados y comprensibles informes provistos para respaldar a la gerencia en sus decisiones
- d) Revisión Interna. Periódica revisión independiente sobre las operaciones

Los controles informales son las más difíciles de asir porque ellos abordan actitudes intangibles tales como la competencia, valores, apertura, liderazgo y expectativas; sin embargo, tienen un impacto significativo sobre la efectividad de la estructura del control interno.

A diferencia de los controles informales, los controles formales son frecuentemente difíciles de medir o identificar. Estos están sujetos a la elección o juicio humano, lo que lo hace más difícil de monitorear.

1.4.7.2 Controles manuales.

Por muchos años solo existieron controles manuales en las organizaciones. La introducción de tecnología, particularmente de las computadoras cambio dramáticamente esto. Los controles manuales fueron vistos como caros e ineficientes porque eran desarrollados por los empleados y representaba un riesgo mayor al depender de la competencia y actitud de los individuos que los estaba practicando.

Los controles manuales todavía forman parte del sistema de control interno, pero no hay duda de que su papel fue declinado conforme más actividades de negocios se volvieron automatizadas. En su lugar, muchos controles fueron reemplazados por controles de alto nivel, esto es, la revisión humana del procesamiento extensivo de computadora y el enfoque solamente de las excepciones.

1.4.7.3 Controles Automatizados

Los controles automatizados son preferidos debido a su economía, velocidad, confiabilidad y veracidad. Sin embargo, solo son tan efectivos como los controles de alto nivel que los administre.

Por ejemplo, un sistema puede producir un informe adecuado sobre transacciones de cuentas por pagar que exceden un límite establecido, sin embargo, si no hay revisión efectiva o investigación de tales excepciones por un individuo apropiado, el valor del control es nulo.

Los controles automatizados suplementan y aumentan la efectividad de la revisión de empleados y gerentes pero no la reemplazan.

Dos métodos comunes para evaluar controles internos son las pruebas de cumplimiento y sustantivas.

- Las *pruebas de cumplimiento* son procedimientos diseñados para verificar si los controles están siendo aplicados en la manera descrita en flujogramas, cuestionarios, etc. Si, de las pruebas de cumplimiento el auditor cree que los controles están operando efectivamente, se puede confiar en tales sistemas de control.

El control manual puede ser verificado en su cumplimiento por medio de la revisión de documentación tal como pruebas de auditoría.

- Las *pruebas sustantivas* son procedimientos diseñados para probar los errores en el sistema de control interno (errores monetarios por ejemplo). En tales casos, la información se compara y concilia para asegurar que está adecuadamente representada a través del ciclo de la transacción. Tales pruebas pueden ejecutarse manualmente, sin embargo, las revisiones automatizadas se están volviendo más comunes.

La información puede correr a través de un sistema para verificar la integridad del sistema y suplementarse con una revisión de la información producida para asegurar la veracidad.

1.4.8 Técnicas para recabar Información

Hay una cantidad de técnicas que pueden usarse para documentar controles. Cada método tiene sus fortalezas y puede usarse tanto individual como en conjunto, según lo que indique la situación. Hay que recordar que el propósito primario de las técnicas es entender y compartir el entendimiento sobre los controles y los cambios que deben hacerse. Cuanto más extensa y detallada se la documentación, más difícil es comunicar y entender la situación óptima.

1.4.8.1 Flujogramas

Un flujograma es una representación visual de cómo trabaja un proceso. Símbolos interrelacionados son usados para diagramar el flujo de eventos o información a través del sistema. Los flujogramas pueden proveer una buena visión inicial del sistema entero.

Reglas generales para el uso de flujogramas:

- Generalmente fluyen de arriba para abajo y de izquierda a derecha
- Todos los símbolos del flujograma deberían estar conectados por líneas o flechas
- Los símbolos del flujograma deberían tener un único punto de entrada en la parte superior del símbolo
- El primer punto de salida para todos los símbolos del flujograma deberían estar en la parte inferior, excepto para el símbolo de decisión, este debe tener dos puntos de salida, los cuales deberían estar hacia ambos lados o en la parte inferior y uno de los lados
- Los conectores deberían usarse para conectar líneas del flujograma
- Todos los flujogramas deberían comenzar con un conector o símbolo predefinido.
- Todos los flujogramas deberían terminar con un conector o rizo continuo

1.4.8.2 Mapeo de procesos

El mapeo de procesos de negocio se usa para crear una comprensión común de los procesos de negocio centrales para presentar estrategias, sistemas e ideas de un proceso visual y fácil de entender. El mapeo de procesos está diseñado para permitir a cualquiera de la organización entender y responder a los temas de la economía vital, competitividad, productividad y calidad de los clientes.

Cualquier organización es un conjunto de procesos. Tales procesos son las actividades naturales de negocios que producen valor, sirven a los clientes y generan ingresos.

Administrar tales procesos es la clave para el éxito de una organización. Desafortunadamente muchas organizaciones no están establecidas para administrar procesos, en su lugar, administran tareas; como resultado, la gente tiende a enfocarse en asuntos locales, en lugar de las necesidades globales de la organización.

El mapeo de procesos de negocio es un método poderoso para mirar más allá de las actividades funcionales y redescubrir los procesos centrales de la organización.

Los mapas de proceso proveen la capacidad de trascender la complejidad de la estructura organizacional y enfocarse en los procesos que son realmente “el corazón del negocio”. Los procesos permitirán a la organización:

- Entender como interactúan los procesos en un sistema
- Identificar y entender los procesos centrales de la organización
- Localizar las fallas en el diseño de procesos que están creando problemas sistémicos.
- Evaluar cuáles son las actividades que agregan valor al cliente
- Movilizar a los equipos para encarrilar y mejorar los procesos.
- Identificar los procesos que necesitan ser rediseñados.
- Eliminar las fallas del sistema que resultan de calidad pobre.

1.4.8.3 Diagramas de Control

Es una herramienta y abordaje técnicamente sofisticado que estudia la variación de un proceso con el propósito de mejorar la efectividad económica de los procesos.

El método se basa en el monitoreo continuo de la variación del proceso, provee una descripción gráfica del proceso y áreas de potenciales problemas. Un gráfico de control es un dispositivo para descubrir de una forma precisa el impacto estadístico de un proceso o control del proceso. Los gráficos de control usados para:

- Mejorar la productividad
- Revisar o evitar los defectos de la manufactura
- Evitar ajustes innecesarios en el proceso
- Proveer información de diagnóstico o acerca de la capacidad del proceso

Los diagramas de control se usan principalmente para monitorear una variable del proceso y para la medición de los límites aplicables sobre la variable, determinando si el proceso está fuera de control.

La combinación de gráficos para incrementar la detección de un proceso que está fuera de control y/o provee más información para ayudar a determinar las causas de la variación del proceso.

1.4.8.4 Cuestionarios de Control

Son el marco de trabajo que la gerencia establece para asegurar que éste se ajuste a sus responsabilidades en una variedad de áreas. Las auditorías de controles internos están diseñadas

para determinar la existencia y efectividad del sistema del control interno. Los cuestionarios de control interno se usan para generar un entendimiento general (superficial) del ambiente de control.

También se utilizan para catalogar controles específicos para usar en el proceso. Los auditores usan cuestionarios de control interno para documentar las áreas por cubrir durante la asignación y para indicar las deficiencias de control.

Cualquier deficiencia o debilidad notada en los cuestionarios indica áreas que deberían enfocarse durante las pruebas de campo.

Las preguntas formuladas en los cuestionarios de control interno se usan frecuentemente para respuestas de sí/no, lo cual permite identificar rápidamente las excepciones. Sin embargo, no se debe confiar solamente en la ausencia de control prescrito, como evidencia para respaldar un hallazgo de deficiencia.

Estos cuestionarios deberían utilizarse como una herramienta de familiarización en las etapas tempranas del planteamiento o revisión de controles y seguimiento de excepciones para determinar si la falta de control es significativa, o si la ausencia está mitigada por controles compensatorios o si el control identificado es innecesario²³.

1.4.9 Conclusión.

Antes de realizar el estudio y evaluación del o los sistemas de CI en la empresa, se deben considerar aspectos tales como: tamaño, características en la que opera, ya sea industrial, comercial o servicios, su organización, sus sistemas y técnicas de control, problemas específicos y requisitos legales aplicables.

Otro factor que no se debe perder de vista son los factores externos, ya que estos, afectan de manera considerable el comportamiento interno de la empresa.

Esto se aprecia porque el tamaño de la empresa influirá para ver cuáles son las debilidades y fortalezas en el exterior y las medidas de control que se tomarán para obtener un buen resultado, el tipo de actividad que tiene y como está incursionando en el mercado; que impacto tienen los aspectos económicos de que es parte el país, también se tomará en cuenta como está estructurada la entidad y el sistema de contabilidad que fue implementado, verificando la oportunidad de la información en su emisión para la toma de decisiones en tiempo reflejado en buenas inversiones.

²³ *Facultad de Contabilidad Apuntes digitales 2012.*

Cabe mencionar que un control interno con éxito en una empresa, no significa que se obtendrá resultados satisfactorios en otras, ya que se tomarán en cuenta las variables mencionadas anteriormente

No existe una fórmula adecuada para establecer un CI exitoso, eso dependerá mayormente de las personas que lo ejecutan y evalúan. Es recomendable que toda empresa defina las políticas, métodos y procedimientos (control interno) que ayuden a establecer las acciones que permitan crear mecanismos de prevención o corrección (procedimientos de control) y una correcta evaluación del CI, con la finalidad de buscar la mejora continua en las áreas administrativas y contables de la empresa para que la información sea veraz y oportuna en todos los aspectos.

CAPITULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1.2 Historia

Fundado en 1993 por Don Alberto Becerra Chaparro nace en un principio como una pequeña empresa familiar de transporte de carga.

Hoy 25 años han pasado y la visión de Don Alberto se hizo realidad: su pequeña empresa se convirtió gracias al trabajo, honestidad y profesionalismo, en la empresa reconocida en el mercado de transportes de carga en México.

Transpo México S.A. de C.V, ofrece el más amplio portafolio de servicios logísticos en México; cuentan con una infraestructura técnica, operativa y tecnológica sólida con la capacidad y experiencia necesaria para poder satisfacer totalmente las necesidades de sus clientes.

En Transpo México S.A. de C.V, se especializan en brindar soluciones al cliente en temas relacionados con movimiento de carga seca y refrigerada a lo largo y ancho del país.

El objeto de nuestra aplicación del marco Referencial es la empresa llamada “Transpo México S.A. de C.V.”. La cual presenta los siguientes datos en su Acta Constitutiva:

Extracto de Acta Constitutiva

Fecha de constitución de la sociedad: 05 de Abril del 1993

Número de Testimonio.314175 Lic. José Luis Valencia Montalvo. Notario Público

No. 134 de Distrito Federal. México

Fecha de Inscripción del testimonio en el registro de Comercio de Distrito Federal 15 de Abril del 1993.

Cláusulas.

Denominación, objeto, duración, domicilio, nacionalidad y Capital.

Primera. Los Señores Raymundo Lezama García, Diana Rivera Sánchez y Alberto Becerra Chaparro constituyen una Sociedad Anónima de Capital Variable de nacionalidad mexicana y por

lo tanto sujeta a las leyes del país bajo la denominación de Transpo México nombre que irá seguido de las palabras “SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE”, o de las siglas “S.A. de C.V.”.

Segunda. El objeto de la sociedad es el transporte de carga refrigerado o de caja seca en todo el territorio nacional

Tercero. El domicilio de la sociedad Carretera . Cuautitlán-Tepetzotlán K.m. 3.5 Col. San Mateo Iztacalco municipio de Cuautitlán Izcalli en el Estado de México. Sin perjuicio de que los accionistas decidan el establecimiento de agencias y/o sucursales en cualquier plaza dentro de la República Mexicana y designen otros domicilios en los contratos que celebren

Cuarta . La duración de esta sociedad será de NOVENTA Y NUEVE AÑOS, que se contarán a partir de la fecha y firma de la escritura correspondiente.

Quinto . El capital de la sociedad variable, el capital fijo es de \$5´000,000,000 (quinientos mil pesos 00/100 M.N) representado en 500 acciones de la serie “A” nominativas, con valor nominal de \$100,000 (cien mil pesos 00/100 M.N) cada una cuyo valor ha quedado suscrito y pagado con cheque por todo slos accionistas que concurren en el acto, la parte variable del capital social no tiene limite, esta representado por acciones de la serie “B”, nominativas, con las características que determine y apruebe en su caso, la asamblea de accionistas.por un director general

Administración de la sociedad

Sexta. La sociedad será regida y administrada por un director general. Nombrado por la asamblea de accionistas con amplias facultades para la dirección y administración de la sociedad, es el representante de la sociedad. Se nombra en este acto al Sr. Alberto Becerra Chaparro

Vigilancia de la Sociedad

Séptima. La vigilancia de la sociedad será encomendada a un comisario, el Sr. Vicente Márquez Leyva nombrado por la asamblea de accionistas, el cual puede ser accionista o persona ajena a la empresa

Repartición de las Utilidades

Octavo. Las utilidades obtenidas en cada ejercicio, se distribuirán con el acuerdo de los accionistas de la siguiente manera:

1. El cinco por ciento será seleccionado para formar o reconstituir un fondo de reserva que alcanzará un quinto del capital social.
2. El resto será repartido en partes iguales entre los accionistas.

Cuando haya pérdida serán soportadas por las reservas y agotadas éstas por acciones por partes iguales hasta su valor nominal. Los fundadores no se reservan participación adicional a las utilidades.

Disolución y Liquidación de la Sociedad

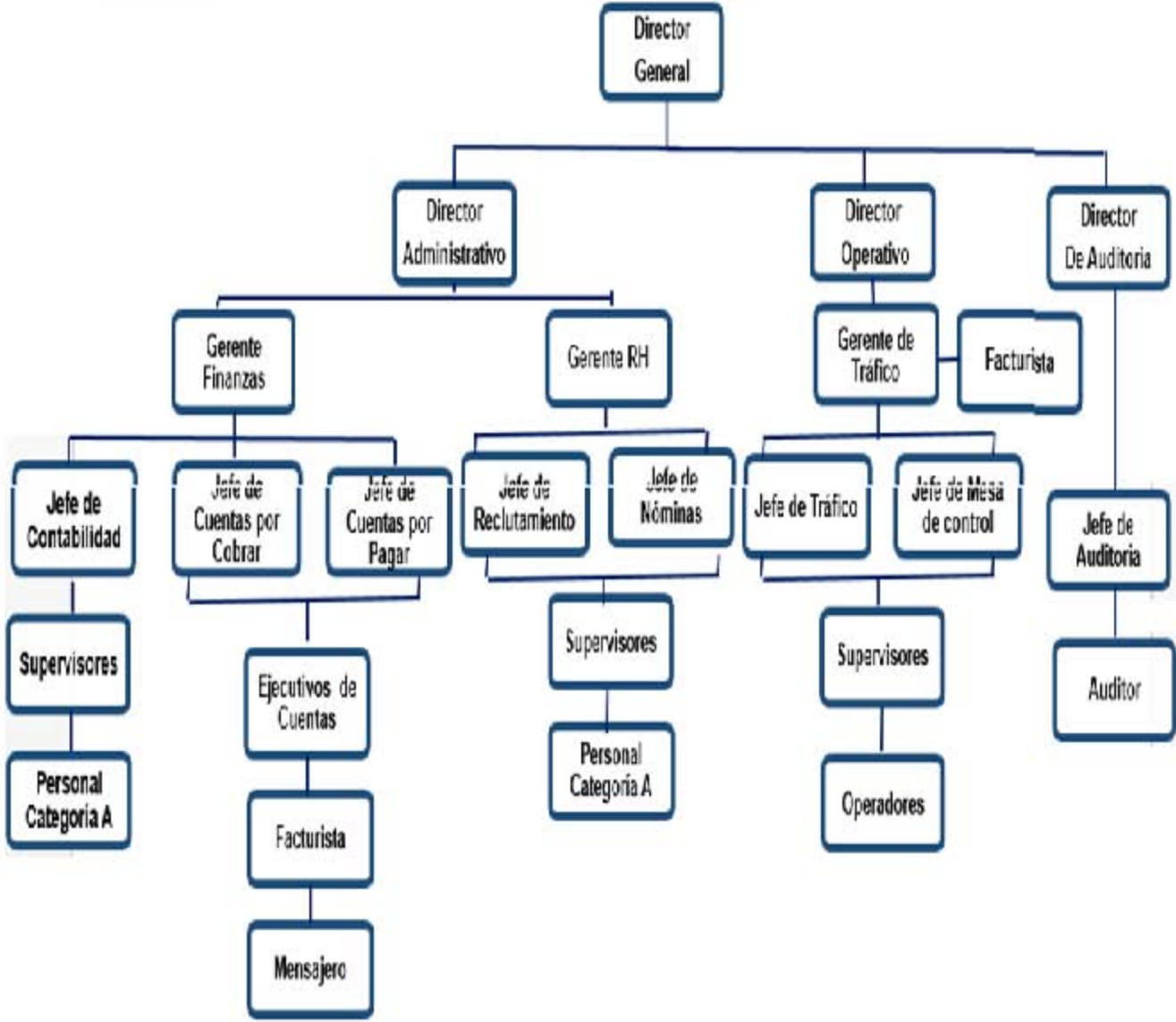
Novena. La sociedad se disolverá en los casos previstos por el artículo doscientos veintinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

2.1.3 Misión.

Trabajar siempre bajo nuestros principios fundamentales, ofreciendo a nuestros clientes servicios logísticos de calidad superior a los existentes en el mercado mexicano. Transformamos nuestra integridad y trabajo en servicio.

2.1.4 Visión.

Ser un proveedor integral de servicios logísticos, cuyas cualidades principales sean trato responsable honesto, digno y respetuoso hacia nuestros clientes, asociados, proveedores y empleados; buscando en todo momento la excelencia en el servicio.



Organigrama General
"TRANSPO MÉXICO S.A. DE CV."

2.1.6 Valores.

1. Integridad: Actuar día a día de forma transparente buscando siempre hacer lo correcto, en nuestra organización la ética es fundamental. La honestidad la convertimos en trabajo.
2. Seguridad: Los excesos en seguridad no existen, operamos bajo los más estrictos estándares de seguridad. Para nosotros la seguridad de los nuestros y de su carga es lo más importante.
3. Respeto: Ser siempre respetuoso de todo nuestro entorno, siempre tratar a todos y a todo como nos gustaría que nos trataran.
4. Esfuerzo: Trabajar día con día poniendo siempre todo nuestro potencial al servicio de nuestra organización.
5. Conocimiento: Basar nuestro trabajo en el conocimiento, siempre con el objetivo de solucionar problemas y proponer nuevas acciones a realizar

2.1.7 Portafolio de Servicios

En Transpo México pone a disposición servicios de Carga con Unidad Completa y Carga Consolidada, haciendo llegar su mercancía vía terrestre. También cuentan con servicios especializados de flotas dedicadas. No importa el tipo de unidad que se requiera, la tienen y la ponen a disposición del cliente de forma inmediata.

- Unidad por Completo (FTL).

El cliente ahorra costos realizando traslados de mercancía en movimientos con unidades completas.

- Servicio Dedicado.

Contar con una flota que mantenga un flujo constante en la transportación de la mercancía permite que las mercancías siempre lleguen en tiempo.

- Unidades de Arrastre.

Cuentan con remolques y plataformas que se adaptan a sus necesidades de carga.

- Servicio Intermodal.

Combina su experiencia en circuitos carreteros con el bajo costo de las comunicaciones ferroviarias.

Entre la flota de unidades motrices cuentan con tractores, camiones, rabones y camionetas. En Transpo México la seguridad es lo más importante, las unidades son sometidas a una constante renovación vehicular así como a exhaustivos planes de mantenimiento preventivo y

correctivo, porque la seguridad de sus empleados y de su carga de sus clientes es lo más importante.

2.1.8 Personal

En Transpo México están convencidos que su éxito y su fuerza más grande se encuentra en sus empleados, en su responsabilidad para actuar día con día de acuerdo con nuestros valores, código de conducta y visión del negocio.

Los valores organizacionales que identifican a sus empleados son Integridad, Colaboración, Visión, Seguridad y Esfuerzo. Sus valores ofrecen seguridad a nuestros clientes y los motivan seguir trabajando diariamente buscando ofrecerle siempre un mejor servicio.

El progreso de la compañía depende de la mejora continua en el desempeño de sus empleados, es por eso que se esfuerzan por mantener a sus empleados certificados por las principales empresas certificadoras.

CAPITULO III MARCO METODOLOGICO

3.1 Planteamiento del problema

Actualmente la mayoría de las empresas pequeñas, medianas o familiares operan sin la intervención de un Auditor, muchos incluso llegan a pensar que tener este departamento en el organigrama es un desperdicio de dinero, ya que la empresa está obteniendo ganancias y aunque están conscientes de que sus operaciones conllevan un riesgo, pero están dispuestos a sobrellevarlos.

Pero pueden estar operando con, abusos de confianza, malos manejos o con procesos inseguros, por poner algunos ejemplos; que están dando como resultado gastos innecesarios, incremento de costos, pérdidas de tiempo, accidentes de trabajo, rotación de personal, etc., problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa.

Anteriormente cuando los administradores de una empresa escuchaban el término Auditoria de inmediato lo asociaban con los Estados Financieros, la contabilidad y las Finanzas; sin embargo, al pasar de los años y debido a las muchas operaciones que se desarrollan en una organización has sido imperante desarrollar controles Internos así como evaluar los existentes.

Además de establecer estatutos que delimiten ciertos procesos para evitar robos y/o abusos de confianza, cabe mencionar que no siempre son evaluados y/o elaborados por expertos lo que hace que no se tenga el resultado esperado, que haya pérdida de tiempo o que los procesos sean poco eficaces.

3.2 Justificación del trabajo

El hecho de que cada vez se creen pequeñas y medianas empresas en el país que al operar sin controles o sin supervisión, tienden a desaparecer, por este tipo de cuestiones y por las mencionadas anteriormente es que el presente trabajo busca posicionar el área de Auditoria como parte medular en una empresa, que sus hallazgos sean parte importante en la toma de decisiones en una organización demostrando que el auditor es capaz no solo de identificar riesgos potenciales, sino de proponer soluciones y apoyar a las áreas involucradas a la mejora continua para hacer eficientes los procesos y reducir dichos peligros.

Lo que hace imprescindible que se cuente con personal experto en esta materia, es por esta razón que se prepara al contador para desempeñar el rol de auditor el cual debe estar debidamente calificado para evaluar todas y cada una de las áreas de la empresa.

3.3 Objetivo

a) Objetivo General

Demostrar que los conocimientos de un auditor son una excelente herramienta para detectar riesgos potenciales en cualquier área de una organización y que al colaborar con los responsables es posible lograr la mejora continua en los procesos; lo que hace esencial para las empresas contar con un área de Auditoría Interna.

b) Objetivos Específicos

- Identificar los diferentes tipos de auditoria y en que consiste cada uno
- Resaltar la importancia del control Interno como instrumento clave de un Auditor
- Indagar sobre las técnicas actuales para la detección de riesgos.
- Investigar los temas relacionados a la auditoria a través de los recursos bibliográficos para documentar la información para su posterior aplicación.

3.4 Hipótesis

Al establecer el área de auditoria como la base para identificar riesgos que pudieran impedir que la empresa logre sus objetivos, se podrán reforzar los controles para evitar la materialización de los riesgos y sus consecuencias que pueden lesionar el patrimonio, desvirtuar la información, incrementar costos o incluso hasta dañar la imagen de la empresa con clientes, proveedores o inversionistas.

3.5 Tipo de investigación

3.5.1 Investigación Bibliográfica

La recopilación y análisis de la información que dará como resultado el presente trabajo será mediante investigación documental, consultando bibliografías de libros, publicaciones y páginas web.

3.6 Método de Investigación

3.6.1 Análisis

Para llevar a cabo este método de Investigación fue necesario conocer el objeto del estudio, que para este trabajo se citó en el Capítulo II. Con un enfoque que evalúe y relacione la información

bibliográfica con los hechos a estudiar, para descubrir así el valor de la información y el impacto que puede tener.

Evitando una interpretación personal y subjetiva que impida descubrir el valor de lo investigado. Este método de investigación también permite obtener resultados cuantitativos que son de mayor utilidad cuando se busca implementar controles.

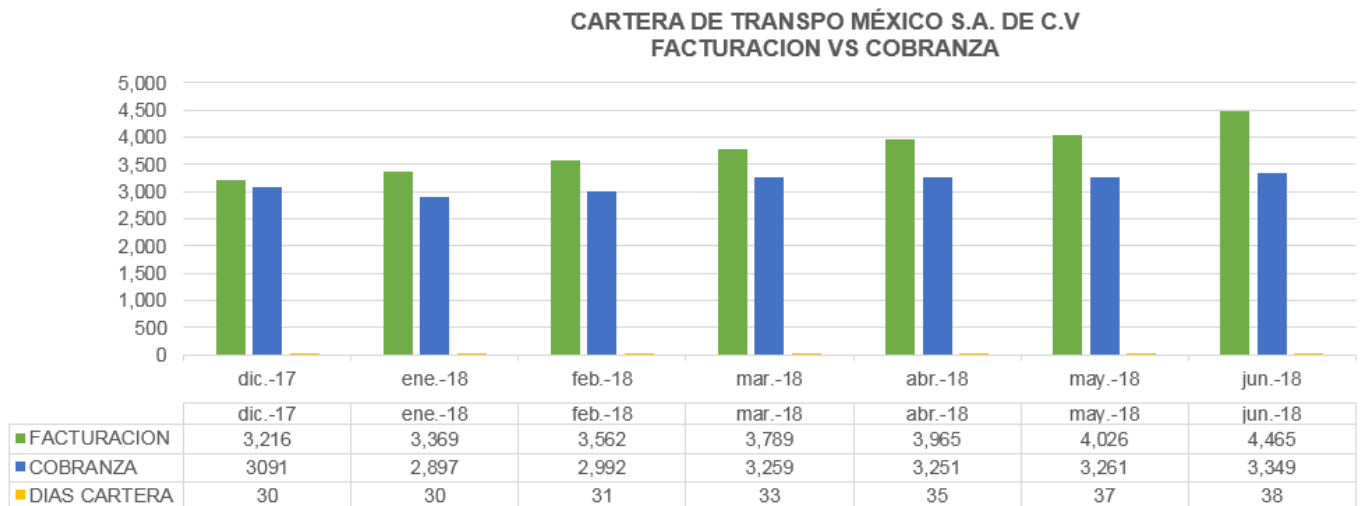
Este método de investigación nos permite examinar el objeto de estudio desde diversos ángulos, con base en los conceptos o planteamientos de los diferentes autores citados, lo que da como resultado una revisión completa del objeto de estudio.

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Planteamiento del problema

En la organización Transpo México S.A. de C.V., la administración ha detectado que en los últimos seis meses la facturación se ha incrementado, los indicadores marcan que los días cartera también se han elevado y como resultado la cobranza ha bajado hasta en un 25% con respecto a lo que se está facturando

Como se muestra en el siguiente gráfico.



Situación que preocupa a los administradores de dicha organización, por lo que la dirección de la organización ha solicitado al área de auditoría examine el área de Cuentas por Cobrar para determinar las causas, detectar riesgos y proponer puntos de control y mejora.

4.2 Plan de Auditoria

PLAN DE AUDITORIA

Empresa:	TRANSPO MÉXICO SA DE CV
Área de revisión:	Cuentas por Cobrar
Auditoría:	Cuentas por Cobrar
Periodo a revisar :	Diciembre 2017 - Junio 2018
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none">* Evaluar los Controles que se tienen de la Cartera Transpo* Revisar los procesos implicados e identificar los posibles riesgos inherentes de la operación* Revisar días y límites de crédito* Validar que se tenga la documentación que garantice la cobrabilidad de la cartera* Proponer acciones de mejora continua y/o acciones correctivas
Alcance	<p>Los procesos a revisar son:</p> <ul style="list-style-type: none">* Cartera y vencimientos - 100%* Expedientes - 70%* Facturación - 70%* Cálculo y determinación de días y Límites de Crédito - 100%* Facturas canceladas - 70%* Notas de Crédito -70%
Personal Involucrado	Responsable de área: Gabriela Juárez Ejecutivo de Cuenta: Angélica Quiroz
Auditor Encargado:	Laura Vidal

Calendario de Actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AREA IMPLICADA	FECHA	% PROGRAMADO	% LOGRADO
1. Revisión de la Política del área de CxC	Laura Vidal	AUDITORIA	2 y 3 Julio 2018	100%	100%
2. Elaboración del Cuestionario de Control Interno	Laura Vidal	AUDITORIA	4 y 5 Julio 2018	100%	100%
3. Aplicación de Cuestionario de Control Interno	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	9 al 11 Julio 2018	100%	100%
4. Revisión de Expedientes de clientes	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	12 y 13 Julio 2018	70%	70%
5. Revisión de límites y días de crédito	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	16 y 17 Julio 2018	70%	70%
6. Revisión de Facturación	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	18 al 20 Julio 2018	70%	70%
7. Revisión de Facturas Canceladas fecha de corte al 30 de Junio del 2018	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	23 de Julio 2018	70%	70%
8. Revisión de Notas de Crédito fecha de corte al 30 de Junio del 2018	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	24 de Julio 2018	70%	70%
9. Revisión y estatus de la Cartera	Laura Vidal	AUDITORIA / C X C	25 Julio al 1 de Agosto 2018	100%	100%
10. Elaboración del Reporte de Auditoria	Laura Vidal	AUDITORIA	1 Agosto al 8 de Agosto 2018	100%	100%

Documentación Requerida

CONCEPTO	AREA QUE DEBE PROPORCIONARLA	EMITIDAS DEL SISTEMA
Política de Cuentas por Cobrar	C x C	X
Expedientes físicos de clientes	C x C	
Cartera con vencimiento hasta con 120 días, con sus respectivos soportes	C x C	X
Autorizaciones de las Facturas Canceladas	C x C	
Autorizaciones de las Notas de Crédito	C x C	
Reporte del sistema de usuarios, contraseñas y permisos	Sistemas	X
Reporte de días y límites de Crédito	C x C	X

4.3 Cuestionario de Control Interno

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR COBRAR**

APLICÓ	
NOMBRE Y FIRMA: Laura Vidal	FECHA: 29 de Junio del 2018
SUPERVISÓ	
NOMBRE Y FIRMA: José Luis Molina Sandoval	FECHA:
CONTESTÓ:	
NOMBRE Y FIRMA: Gabriela Juárez	
CARGO: Jefe de Cuentas por Cobrar	FECHA: 4 de Julio del 2018
NOMBRE Y FIRMA: Angélica Quiroz	
CARGO: Ejecutivo de Cuentas por Cobrar	FECHA:
NOMBRE Y FIRMA:	
CARGO:	FECHA:

CUENTAS POR COBRAR.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

- Se solicitará información por escrito como evidencia de los requerimientos de auditoría.
- La entrega de información al área de auditoría estará sujeta a consideración del área auditada por cuestiones de confidencialidad, disponibilidad o responsabilidad.
- El área de auditoría se compromete a reguardar y no divulgar la información proporcionada por las áreas auditadas.
- Tomar en cuenta que algunas preguntas pueden corresponder a otra área con la cual tengan relación, para lo cual se debe indicar a que área corresponde y dejar en blanco el reactivo.
- Todas las respuestas positivas deben estar soportadas con los documentos correspondientes a fin de contar con la evidencia suficiente y competente que compruebe la afirmación.
- El encargado de la requisición de este cuestionario debe de anotar su nombre y firma en la primera hoja del mismo y rubricar las subsecuentes.

	CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.-	¿Existe una Política que regule el área de Cuentas x Cobrar?		X		
2.-	b) Expedientes Existe un check list de los requisitos mínimos para los expedientes de los clientes	X			Existe pero no se respeta, hay muchos expedientes incompletos
3.-	¿Se tienen en resguardo los expedientes? ¿Quién es el responsable?	X			Están en resguardo de la jefa de Cuentas por Cobrar
4.-	Los expedientes de los clientes cuentan con garantías hipotecarias que garanticen el pago de la deuda.		X		Aunque el check list lo pide no se tiene ningún documento de garantía de pago.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR COBRAR**



CONCEPTO	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
5.- b) Límites de Crédito ¿Cuál es la base para establecer los límites de crédito? ¿Quién autoriza los límites de crédito?				Se establecen sobre lo que el cliente solicita. Los créditos son autorizados por el Gerente de Tráfico.
6.- Los límites de crédito ¿se otorgan en base al historial crediticio?		X		Generalmente se les otorga de crédito lo que el cliente solicita y en los clientes de tiempo, el gerente de Tráfico los incrementa a su criterio
7.- ¿Quién autoriza los incrementos o disminución de los límites de crédito?				Gerente de Tráfico.
8.- Se realizan investigaciones crediticias para su otorgamiento del crédito.		X		Aunque se ha otorgado créditos muy altos, a ningún cliente se le ha realizado una investigación crediticia
9.- ¿Se toman medidas con el cliente cuando este rebasa su límite de crédito? Menciónelas		X		En algunos casos se les incrementa el límite de crédito
10.- ¿Cuáles son las causas por las que los límites de crédito de los clientes se ven incrementados?				Porque no ha pagado el adeudo y se le sigue dando el servicio, es decir, se sigue facturando
11.- Los clientes conocen sus límites de crédito		X		Y tampoco se les ha confirmado que el límite solicitado fue aprobado
c) Días de crédito 12.- Como se determinan los días de crédito y quien los autoriza				Son autorizados por el Gerente de tráfico y lo hace en base a la frecuencia con que el cliente solicita los fletes
13.- ¿Se actualizan los días de crédito? ¿Con que frecuencia? ¿Quién es el responsable? ¿Quién los autoriza o supervisa?	X			Depende de la circunstancia a) Cuando el cliente no ha pagado y requiere el servicio b) Cuando el Gerente considera necesario incrementarlo El responsable es el Gerente de Tráfico y es supervisado por el Director de Operaciones

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR COBRAR**

14.-	Los clientes conocen sus días de crédito		X		Nunca se les ha notificado y la factura tampoco lo indica
15.-	¿Se toman medidas con el cliente cuando este rebasa sus días de crédito? Menciónelas	X			Se les llama por teléfono o se les manda un correo con su estado de cuenta
d) Facturación					
16.-	¿Conoce el ciclo de facturación? ¿Se garantiza que el cliente recibe las facturas en tiempo y forma?	X	X		Aunque se manda con el mensajero y un acuse el cliente no siempre firma de recibido
17.-	¿Cuántos días después de realizado el viaje se factura?				Puede variar, de uno día hasta semanas cuando si se pierden evidencias
18.-	¿Se tienen identificados viajes realizados sin facturar?	X			El sistema los tienen como pendientes de facturar
19.-	¿La facturación va al corriente?		X		Porque hay viajes que aún están sin facturar por falta de evidencias o porque el cliente no acepta el costo
20.-	¿Cuáles son las causas más comunes por las que los clientes solicitan refacturaciones?				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Error en tarifas ✓ No reconocen el servicio ✓ Falta de evidencias de sus fletes ✓ No autorizaron el costo del flete y aun así se realizó
21.-	¿El cliente conoce los tiempos para refacturación y/o aclaración de sus facturas?		X		Generalmente deja pasar hasta tres semanas para solicitar la refacturación.
e) Facturas Canceladas					
22.-	Se tienen bien definidas las causas autorizadas para cancelar facturas y refacturar ¿Quién las autoriza? ¿Se tienen controladas?		X		Las autorizaciones las hace el Gerente de Tráfico, siendo también él quien da las tarifas, por lo que cuentas por cobrar no tiene un control

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR COBRAR**

23.-	En las facturas canceladas se coloca la leyenda "Cancela y sustituye" para su mejor control, re facturación y posterior cobro.		X		No, el área de cuentas por cobrar desconoce si se han re facturado
24.-	<p align="center">f) Notas de Crédito</p> Se tienen bien definidas las causas autorizadas para expedir una nota de crédito ¿Quién las autoriza? ¿Se tienen controladas?		X		Las autorizaciones las hace el Gerente de Tráfico, siendo también él quien da las tarifas, por lo que cuentas por cobrar no tiene un control
25.-	¿Cuáles son las causas más comunes por las que los clientes solicitan notas de crédito?				<ul style="list-style-type: none"> ✓ Error en tarifas ✓ Se dañó su mercancía ✓ Llegaron tarde a las carga ✓ Falta de evidencias de sus fletes ✓ No autorizaron el costo del flete
26.-	<p align="center">g) Sistema</p> El sistema tiene algún candado que impida seguir facturando cuando el cliente tenga atraso en días de pago		X		Todos los usuarios pueden mover los campos
27.-	El sistema permite seguir facturando aunque el cliente haya superado su límite de crédito		X		No, cualquier usuario puede mover los límites de crédito

4.4 Informe de Auditoria.

**TRANSPO MÉXICO SA DE CV
REPORTE DE AUDITORIA AL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR.**

Ing. Alejandro Godínez Mercado.

Director General.

El presente informe tiene como objetivo dar a conocer los resultados de la auditoría realizada al área de cuentas por cobrar de acuerdo a los rubros que se revisaron, los cuales fueron:

1. Expedientes de clientes
2. Límites de Crédito
3. Días de Crédito
4. Facturación
 - 4.1 Facturas canceladas
 - 4.2 Notas de Crédito
5. Integración de la cartera.
6. Comentarios finales.

Desarrollo

1. Expedientes

La cartera cuenta con 71 clientes activos, se revisaron **50 expedientes, lo que representa el 70%** obteniendo los siguientes resultados.

- a) Ningún expediente cumple al 100% con lo establecido en la Política de Cuentas x cobrar, como lo muestra la siguiente tabla:

28.-	¿Se tienen candados en el sistema para evitar mover los días y límites de crédito?		X		
29.-	Los datos de los clientes en el sistema están actualizados y son confiables		X		Las bases de datos no siempre se actualizan
30.-	Se tienen un control de los usuarios y privilegios en el sistema		X		
31.-	Cada usuario tiene su propio acceso y contraseña en el sistema		X		No hay pocas licencia y compartimos usuario
32.-	Conoce las causas por las que se puede retrasar la cobranza Menciónelas	X			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porque el cliente solicita la refacturación después de un tiempo ✓ Todas las cancelaciones y notas de crédito se autorizan

DOCUMENTACION MINIMA POR EXPEDIENTE SEGÚN POLITICA DE CXC	NO. DE EXPEDIENTE REVISADOS	NO. EXPEDIENTES CUMPLEN CON EL DOCUMENTO
CEDULA FISCAL	50	38
COMPROBANTE DE DOMICILIO	50	25
ALTA DE CLIENTE (TRANSP)	50	11
SOLICITUD DE CREDITO	50	22
ACTA CONSTITUTIVA	50	16
GARANTIAS PRENDARIAS	50	0
PODER NOTARIAL	50	5
INVESTIGACION CREDITICIA	50	1

- b) Las solicitudes de crédito no están firmadas por los clientes, y en algunos casos la información está incompleta.
- c) Ningún expediente tiene garantías hipotecarias, lo que significa que no hay documentos legales para exigir el pago de adeudos.
- d) El área de Cuentas por Cobrar de Transpo no cuenta con una Agencia de Investigación, como lo marca la Política de Cuentas por Cobrar, por lo que solo un cliente tiene investigación crediticia.
- e) 3 de los 5 poderes notariales están incompletos, le faltan hojas o las copias no son legibles.

✓ **Recomendación.**

- Apegarse a la Política de Cuentas por Cobrar
- Trabajar en conjunto CxC con el área de Tráfico para solicitar a los clientes la información faltante
- Establecer una fecha límite para tener los expedientes al 100%
- Buscar una Agencia para realizar las Investigaciones Crediticias, las áreas involucradas decidirán cual cumple con presupuesto y necesidades de la organización.
- Buscar asesoría con el área legal para incluir en la Política y en los expedientes la documentación requerida para garantizar la cobrabilidad de los créditos.
- Revisiones Periódicas por parte de la Gerencia de Crédito y Cobranza, utilizando a los expedientes para verificar que se tiene completos y/o que los nuevos clientes cumplen con los requisitos para que se les otorgue un crédito.

2. Límites de Crédito

La cartera cuenta con 71 clientes activos, se revisaron los límites de crédito de **50 clientes, lo que representa el 70%** obteniendo los siguientes resultados.

- Los límites de crédito en sistema fueron otorgados con base a la solicitud del cliente
- **Ejemplo**
 - Cliente. KEKEN
 - Límite de crédito solicitado \$ 1'200,00
 - Crédito en sistema \$ 1'200,000
- No se tiene evidencia de que los límites de crédito se hayan otorgado conforme a su historial de facturación, como lo indica la Política de Cuentas por Cobrar de Transpo, se otorgan el límite de crédito que el cliente solicita.
- El 100% de las solicitudes de crédito no cuentan con el visto bueno del área de Crédito
- Se detectaron solicitudes de crédito sin límite de crédito solicitado, pero en sistema si tienen monto asignado.

Ejemplo

- Cliente. AGRO CUAUTLALPAN PRODUCE S.P.R DE R.L.
- Límite de crédito solicitado \$ 0
- Crédito en sistema \$ 100,000
- Los créditos de más de \$100,000 no cuentan con Investigación Crediticia, como lo marca la Política de Cuentas por Cobrar
- La Política de Cuentas por Cobrar de Transpo, indica que el cliente se bloqueará cuando exceda límite de crédito, sin embargo, se bloquea para facturar, pero como el viaje se realiza hay que desbloquearlo para facturar el flete realizado, lo que significa que el cliente excede su límite de crédito.
- No existe evidencia de que se les notifique a los clientes que han excedido sus días de crédito.

✓ Recomendación

- Determinar y actualizar Límites Crédito en base a la Política de Cuentas por Cobrar de Transpo.
- Enviar formato Carta de Actualización Condiciones de Crédito para que el cliente conozca su límite de Crédito , asegurarse de obtener confirmación de enterado de parte de los clientes

- Realizar revisiones periódicas a los Límites de crédito, con el objetivo de revisar el historial y subir o disminuir los límites de crédito de acuerdo al comportamiento de pagos y facturación de cada cliente.
- Evaluar las solicitudes de crédito antes de otorgar el límite de crédito, como lo marca la Política de Cuentas por Cobrar.
- Apego al 100% a la Política de Cuentas por Cobrar por parte de la Gerencia de Tráfico para no seguir prestando el servicio de fletes cuando el cliente está apunto de exceder el límite de crédito o solicitar que se le siga facturando cuando ya sobrepaso su límite de crédito.
- Se recomienda poner candados en el sistema para evitar que los ejecutivos de cuenta del área de Cuentas por cobrar tengan la facultad de facturar cuando el cliente ya sobrepaso su límite de crédito.
- Realizar actividades propias de cobranza para recordar a los clientes su límite de crédito.

3. Días de Crédito

Los días de crédito en el ramo del transporte oscilan entre:

- TUMSA. Pago de Contado , no otorga Crédito
- TRANSPORTES MALFAVON. 30 días
- EASO. 15 días.

La cartera cuenta con 71 clientes activos, se revisaron los días de crédito de **50 clientes, lo que representa el 70%** obteniendo los siguientes resultados.

- En la cartera de Transpo se detectaron clientes con 45 o 60 días de Crédito, como se muestra a continuación:

- SETYLSA 60 días de Crédito, promedio días de pago 240 días
- LIPPSA 45 días de Crédito, promedio días de pago 63 días
- SALJAMEX 45 días de Crédito, promedio días de pago 60 días

- De Enero a Junio del 2018 en promedio los días cartera fueron desde 39 hasta 72 días.
- Se otorgan los días de crédito que el cliente solicita.
- No se realizan revisiones periódicas de los días de crédito de acuerdo al historial de los clientes
- No se suspende el servicio de fletes aun cuando el cliente hay excedido sus días de crédito, tampoco existe evidencia de que se les notifique a los clientes que han excedido sus días de crédito.
- No se cuenta con un catálogo de firmas de clientes donde reconozcan días y límites de crédito, como lo indica la Política de Cuentas por Cobrar de Transpo.

✓ **Recomendación**

- Determinar y actualizar días de Crédito en base a la Política de Cuentas por Cobrar de Transpo.
- Enviar formato Carta de Actualización Condiciones de Crédito para que el cliente conozca su días de Crédito , asegurarse de obtener confirmación de enterado de parte de los clientes
- Realizar revisiones periódicas a los días de crédito, con el objetivo de revisar el historial de disminuir los días de crédito de acuerdo al comportamiento de pagos y facturación de cada cliente.
- Apego al 100% a la Política de Cuentas por Cobrar por parte de la Gerencia de Tráfico para no seguir prestando el servicio de fletes cuando el cliente está apunto está excediendo sus días crédito o solicitar que se le siga facturando cuando ya sobrepaso sus días de crédito.
- Cumplimiento a la Política de Cuentas por Cobrar y bloquear el servicio de fletes al cliente si ha excedido sus días de crédito.
- Se recomienda poner candados en el sistema para evitar que los ejecutivos de cuenta del área de Cuentas por cobrar tengan la facultad de facturar cuando el cliente ya sobrepaso sus días de crédito.

4. **Facturación**

Se revisó el proceso de facturación, con el objetivo de conocerlo y buscar áreas de oportunidad, este se divide en tres partes, las cuales son:

✓ 1era etapa del Proceso de Facturación

El comienzo del proceso de facturación se da cuando el operador ha concluido el viaje; este se presenta en mesa de control para entregar las evidencias de que realizó el flete, como folios sellados y firmados por el cliente, copias de entradas de almacén, recibo de mercancía entregada, por mencionar algunos ejemplos. Cada cliente solicita un documento diferente como evidencia de la entrega de su mercancía.

✓ 2da etapa del proceso de facturación

Esta etapa en el área de Mesa de Control cuando el analista recibe los documentos del operador después de realizar el viaje, el analista desempeña un papel importante ya que este es quien revisará que las evidencias estén completas y la entrega del producto se haya hecho sin contratiempos. *Además el analista se encarga de revisar que la carta porte contenga datos correctos y el precio del flete sea el correcto, ya que con este documento se facturará el flete.*

Una vez revisada la documentación e ingresada información al sistema el analista entrega carta porte, evidencias y comprobantes del viaje al pre liquidador de mesa de control quien realiza los movimientos necesarios para que se le pague el flete al operador; este resguarda la carta porte y las evidencias.

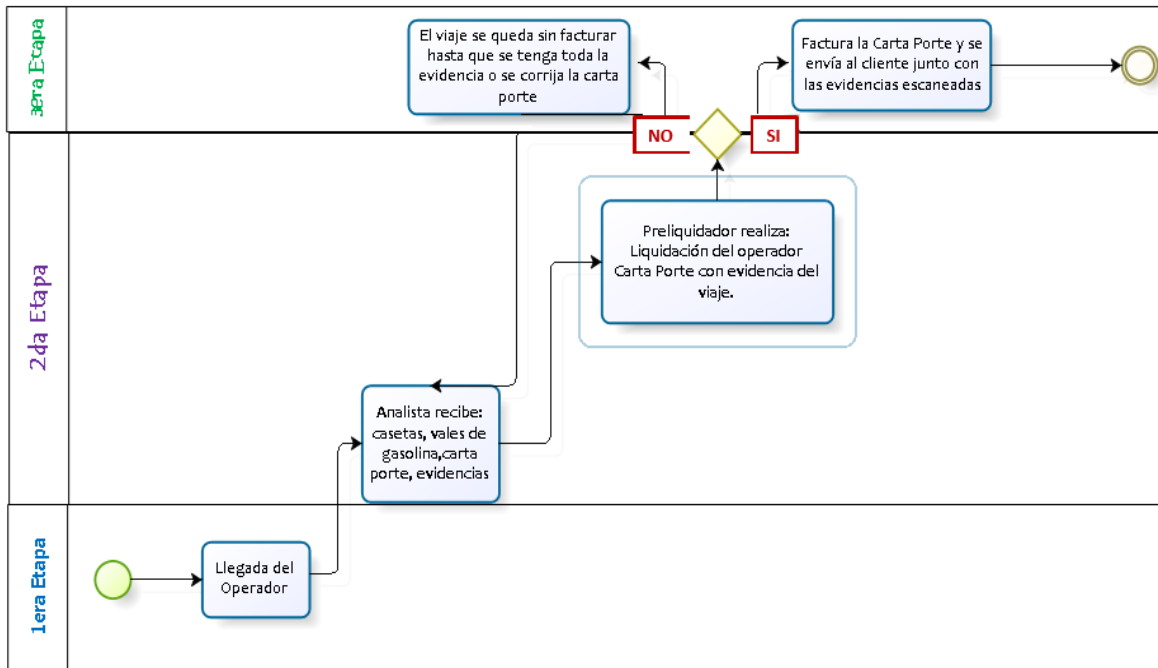
✓ 3ra etapa del proceso de Facturación

Comienza cuando el pre liquidador entrega la carta porte y las evidencias del flete al facturista para que ejecute el proceso de facturación.

Si la carta porte y las evidencias cumplen con los requisitos, se procede a la facturación y la entrega al área de CxC para realizar la entrega de facturas y cobranza.

Cuando la carta porte o las evidencias **no** cumplen los requisitos el viaje no se factura hasta que complete la evidencia o se corrija la carta porte, por lo que el facturista regresa la carta porte a los analista para completar la información y/o recabar la documentación solicitada por el cliente.

De manera que el proceso se resume en el siguiente mapa:



A continuación se presentan algunas causas que retrasan que se facture el flete inmediatamente después de que se haya realizado.

- El operador desconoce la documentación que el cliente solicita como evidencias de la entrega que soportarán la factura para su pago, por lo que en algunos casos, entrega las evidencias incompletas y el cliente no aceptará la factura pues no tiene la documentación necesaria, por lo que se tiene que esperar a conseguir la evidencia que falta para poder facturar el flete.
- El operador tampoco conoce el procedimiento para entregar mercancía dañada o reportar al cliente faltante de mercancía, lo que origina que el cliente no pague hasta que se aclare este tipo de situaciones, por ejemplo:

- Cliente. FEMSA
- Factura T882 generada el 4/03/2018 importe \$11,000
- Faltante 71 cajas de producto
- Al 30/06/2016 no se había facturado, faltante pendiente de aclaración.

- Los días de crédito para el cliente comienzan a correr hasta que recibe la factura, este puede llegar a tardar en elaborarse hasta 25 días después que se realizó el viaje, por falta de evidencias o aclaración en los faltantes.

✓ **Recomendación**

- Capacitación a los operadores en los procesos y requisitos de cada cliente, para evitar retrasos en la facturación.
- Generar un Check List para el apoyo de los operadores de los requisitos que exige el cliente para las devoluciones, producto faltante y/o dañado.
- Capacitación y supervisión a los operadores para la entrega de mercancía dañada o reporte de faltantes.

4.1 Facturas canceladas

- Los conceptos más comunes por los que se cancelan las facturas son:
 - Errores en las tarifas y/o descuentos en el 90% de los casos
 - El cliente no pago en el mes y exige re facturación con nueva fecha
 - Falta de evidencias y al no encontrarse el flete no se cobra.
- De Enero a Junio del 2018 se tuvieron 143 facturas canceladas por un valor \$ 1'759,351, se solicitó el apoyo del cuentas por cobrar para confirmar que se hayan re facturado o se hayan cancelado definitivamente, sin embargo, no se pudieron aclarar ya que no se lleva un control de lo que se cancela y se re factura.
- Cuando el área de facturación cancela un documento, no coloca la leyenda "CANCELA Y SUSTITUYE ", lo que impide su rastreo y la verificación del cobro del flete.
- Los conceptos más comunes por los que se cancelan las facturas son:
 - Errores en las tarifas y/o descuentos en el 90% de los casos
 - El cliente no pago en el mes y exige re facturación con nueva fecha
 - Falta de evidencias y al no encontrarse el flete no se cobra.

✓ **Recomendación**

- Aclaración inmediata de las 143 facturas canceladas por un valor \$ 1 759,351, que al momento de la auditoría no se identificó su estatus.
- Llevar un estricto control de las facturas, importes y causas de las facturas que se cancelan.
- Separación total del área de facturación de la Gerencia de Tráfico.
- Actualización de la Política de Cuentas por Cobrar para el tema de las facturas canceladas.

Incluir:

- Delimitación de responsabilidades
- Causas autorizadas para la cancelación
- Niveles de Autorización de cancelación dependiendo de los montos
- Establecer sanciones, cuando las causas de la cancelación sean recurrentes por el mismo error o la misma persona.

4.2 Notas de Crédito

- Las notas de crédito serán autorizadas por el Gerente de Crédito y Cobranza, según la Política de Cuentas por Cobrar de Transpo, sin embargo, no se encontró evidencia de que este punto se esté cumpliendo, las notas de crédito son solicitadas y autorizadas por el Gerente de Tráfico.
- El 100% de las causas por las que se realizan las notas de Crédito es por error en las Tarifas; mismas que son realizadas por el Gerente de Tráfico .
- El Gerente de Tráfico establece acuerdos de Tarifa vía telefónica con el cliente, sin dejar evidencia y/o notificar a Cuentas por Cobrar, por lo que al facturarle el cliente no está de acuerdo con la tarifa y solo paga lo que acordó con el Gerente de Tráfico, por lo que se hace una nota de crédito para cubrir el total del flete.

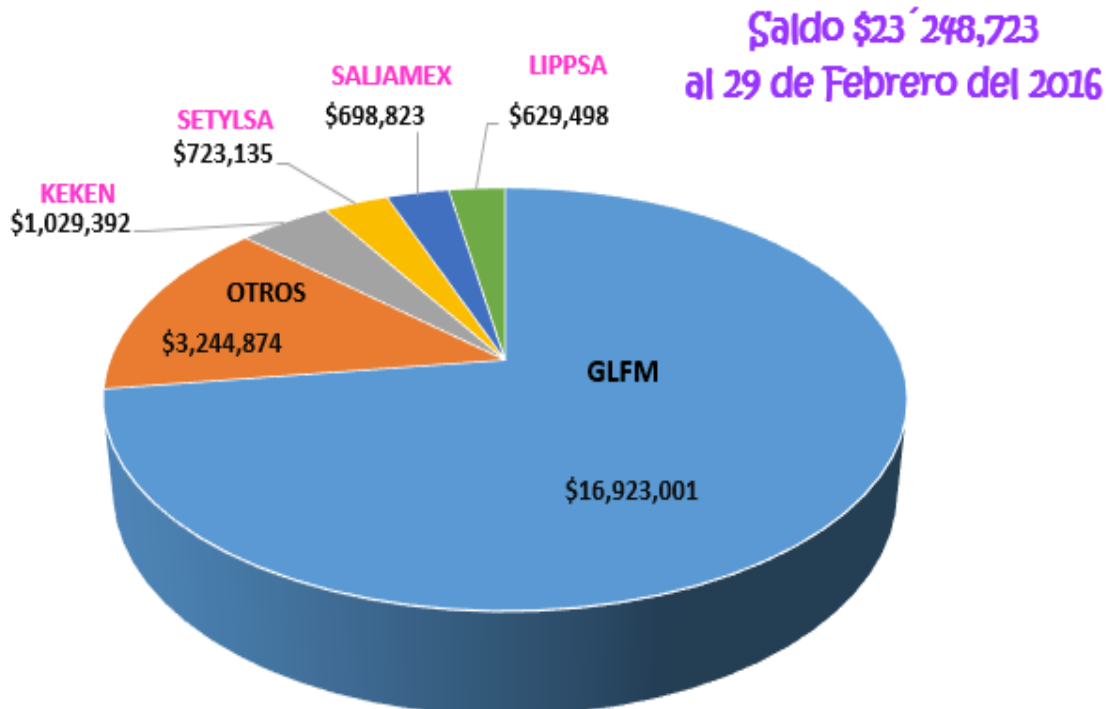
✓ **Recomendación**

- Elaborar un tarifario de fletes por escrito que sea autorizado por las áreas involucradas
- Enviar el tarifario a los clientes desde el momento en que realizan su cotización, los cambios o descuentos en las tarifas, se recomienda sean autorizadas por la Dirección de Operaciones.

- Notificar estos descuentos al área de cuentas de cobrar inmediatamente de que se autoricen, de preferencia dejando evidencia por escrito de la autorización
- Actualización de la Política de Cuentas por Cobrar para el tema de las Notas de crédito.
Incluir:
 - Delimitación de responsabilidades
 - Causas autorizadas para la emisión de notas de crédito
 - Niveles de Autorización dependiendo de los montos

5. Integración de la cartera.

El valor de la cartera revisada al 29-02-2016 es de **\$23´248,723** integrada por 71 clientes.



CLIENTE	ALIAS	SALDO	PORCENTAJE DEL VALOR DE LA CARTERA
GRUPO LA FLORIDA MEXICO, S.A. DE C.V.	GLFM	\$ 16,923,001	73.00
COMERCIALIZADORA PORCICOLA MEXICANA, S.A. DE C.V.	KEKEN	\$ 1,029,392	4.43
SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRANSPORTE Y	SETYLSA	\$ 723,135	3.11
SALCHICHAS Y JAMONES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	SALJAMEX	\$ 698,823	3.01
LACTEOS INDUSTRIALIZADOS Y POSTRES DEL POTOSI,	LIPPSA	\$ 629,498	2.71
DESARROLLO LOGÍSTICO, S.A. DE C.V.	DESARROLLO	\$ 310,800	1.34
JAIME GASPERIN Y ASOCIADOS, S DE P.R. DE R.L.	GASPERIN	\$ 269,920	1.16
DISTRIBUIDORA DE HIELO, S.A. DE C.V.	HIELO FIESTA	\$ 227,987	1.00
TIENDAS CHEDRAUI, S.A. DE C.V.	CHEDRAUI	\$ 165,852	1.00
GRUPO MOSANDI, S.A. DE C.V.	MOSANDI	\$ 160,224	1.00
OTROS (62 CLIENTES)	OTROS	\$ 2,110,091	9.08
VALOR TOTAL DE LA CARTERA		\$ 23,248,723	100.00

**Fuente. Cuentas por Cobrar con fecha de corte del 30/06/18*

GRUPO LA FLORIDA MEXICO, S.A. DE C.V.

Saldo \$16'923,001

- Representa el 73% del valor de la cartera total
- Este monto se integra de la siguiente manera:
 - ✓ \$8,569,284 facturas correspondientes a Enero y Abril 2018
 - ✓ \$ 8'353,717 facturas de Mayo a Junio del 2018
- Sus días de crédito en el sistema es de 365 días
- No tiene límite de Crédito
- No cuenta con expediente , ni documentación y garantías de pago

COMERCIALIZADORA PORCICOLA MEXICANA, S.A. DE C.V.

Saldo \$1'029,392

- Tiene 30 días de Crédito, pero su pagos llegaron a ser de 52 días como en el mes de Marzo 2018
- Su límite de crédito es de \$ 1'200,000, pero su solicitud de crédito no indica cuanto solicito, tampoco cuenta con Investigación Comercial ni garantías de pago

- Presenta 45 notas de crédito de Enero a Junio por problemas con sus tarifas, no se tiene evidencia de cómo se calcularon o si las acepto los costos de los fletes
- Tiene 28 viajes pendientes de facturar por falta de evidencias.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE TRANSPORTE Y LOGISTICA, S.A. DE C.V.

Saldo \$ 723,135

- Tiene 60 días de Crédito, pero su pagos llegaron a ser hasta de 95 días
- Su límite de crédito es de \$ 3'000,000, pero su solicitud de crédito pide \$500,000 de línea de Crédito, no cuenta con Investigación Comercial ni garantías de pago
- Presenta problemas con las tarifas de sus fletes, no se tiene evidencia de cómo se calcularon o que el cliente haya aceptado el costo de los servicios de fletes.

✓ Ejemplo:

En el mes de Marzo del 2018 el cliente solicito una aclaración por \$377,141 ya que no estaba de acuerdo con las tarifas aplicadas.

- Solicita la re facturaciones ya que está llegando a sus días de crédito, de manera que al re facturar vuelve a tomar los 60 días de Crédito

SALCHICHAS Y JAMONES DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Saldo \$ 698,823

- Tiene 45 días de Crédito.
- Su límite de crédito es de \$ 700,000, , pero su solicitud de crédito es una copia, faltan datos y firmas, no cuenta con Investigación Comercial ni garantías de pago
- Existe variación en las tarifas aunque sea el mismo destino, por lo que el cliente solicita cancelaciones y notas de crédito con mucha frecuencia.
- De Enero a Junio para este cliente se cancelaron **\$201,868**, por solicitud del cliente, la primera causa fue aclaración en las tarifas.

LACTEOS INDUSTRIALIZADOS Y POSTRES DEL POTOSI, S.A. DE C.V.

Saldo \$ 629,498

- Tiene 45 días de Crédito, pero su pagos llegaron a ser de 63 días
- Límite de crédito es de \$ 450,000, no se encontró solicitud de Crédito en su expediente, no cuenta con Investigación Comercial ni garantías de pago
- Su Facturación excede su límite de crédito, aun cuando existe una notificación de CxC a la gerencia de Tráfico de que el cliente ha excedido su límite de Crédito, se le sigue prestando el servicio.

6. Comentarios Finales.

Aunque la Política existe e impone medidas que permiten controlar procesos y evitar riesgos y malos manejos, las áreas implicadas no se apegan a ella, lo que hace más vulnerable a la empresa a que los días de cartera se incrementen, no se cobren todos los fletes realizados, la cobranza disminuya y en el peor de los casos deja a la empresa sin posibilidad de exigir la cobrabilidad del adeudo en caso de que algún cliente no quiera pagar su deuda.

Ciertos aspectos de la Política de Cuentas por Cobrar de Transpo es necesario actualizarlas, para este se recomienda tener juntas con las áreas involucradas y que el área de auditoria elabore mapeos de procesos para determinar no solo las mejoras o actualización de la Política sino la detección de riesgos.

Por lo que será indispensable que las áreas implicadas retomen las recomendaciones planteadas en este informe, se establezcan fechas y responsabilidades y responsables para llevarlas a cabo, mientras que el área de auditoria monitorea el cumplimiento de dichos planes de trabajo.

Si las direcciones así lo determinan sería importante evaluar al personal y las actividades que realizan de manera individual, con el objetivo de validar que cumplen con el perfil y estén capacitadas para el cumplimiento de sus funciones o incluso determinar si necesita capacitación.

Además se recomienda tener auditorias mensuales de seguimiento a los temas mencionados en el informe con el objetivo de monitorear los avances y evitar riesgos potenciales.

Elaboró. Laura Vidal. Auditor

Supervisó. CP. José Luis Molina , Jefe de Auditoria.

Autorizó. CP. David Flores Ruíz. Director De Auditoria.

Conclusiones

Después de haber llevado a cabo la investigación correspondiente y realizar la práctica al analizar a profundidad el objeto de estudio, podemos comprobar que el área de auditoría dentro de una empresa es fundamental para detectar riesgos y establecer controles, ya que de esto puede depender que la empresa reduzca estos riesgos o se incrementen por falta de controles, lo que puede ocasionar pérdidas monetarias, incremento en costos, carteras vencidas e incobrables, inventarios excedidos, solo por mencionar algunos efectos de no llevar a cabo auditorias constantes.

Los resultados que arroja una auditoria bien realizada pueden ayudar a:

- Evitar grandes pérdidas para la organización
- Detectar oportunamente riesgos potenciales
- La fijación de objetivos a corto y largo plazo
- Evaluar la eficiencia de los procesos y del personal
- Determinar el establecimiento de Políticas y procedimientos para la estandarización y control de las actividades.

RECOMENDACIONES

Aunque las pequeñas y medianas empresas consideran hoy por hoy que el área de auditoría representa solo un gasto innecesario, debe evaluar el costo beneficio de contar con personal especializado en este campo, antes de decidir que no es indispensable contar con estos servicios. Ya que aunque estén obteniendo utilidad, no están exentos de riesgos o malos manejos.

Los directivos debe evaluar dependiendo del tamaño de la organización si puede contratar a uno o más auditores y en qué áreas debe comenzar a trabajar, convencidos de que el sueldo de un auditor siempre será menor a los beneficios que se pueden obtener de una auditoria.

Importante mencionar que la auditoría financiera puede complementarse con la auditoria operativa, ya que mientras la primera revisa la parte monetaria, la segunda evalúa que los procesos sean eficientes y eficaces de manera que los resultados sean los esperados por la alta Dirección.

Bibliografía

1. Título. Perfil del auditor interno moderno. (Spanish).
Autores: Rábago Rueda Gerardo, Pérez-Ossio, Antonio
Editorial. Cuadernos de Investigación Nueva Época.
Año.1996

2. Título. Auditoría Integral: Normas y Procedimientos
Autor. Yanel Blanco Luna
Editorial. ECOE Ediciones
Edición. Segunda
Año. 2012

3. Título. Fundamentos del Control Interno
Autor. Perdomo Moreno Abraham
Editorial. Thonsom
Edición. Novena
Año. 2006

4. Título. Auditoria Interna Integral operativa, administrativa y financiera.
Autor. Santillán González Juan Ramón
Editorial. Thonsom
Edición. Segunda
Año. 2006

5. Título. Control Interno. Instrucciones para llenar el cuestionario
Autor. Barrón Herrera Carlos
Editorial. Ediciones Contables y Administrativas S.A.
Edición. Tercera
Año. 1983

6. Título. Guía práctica de Auditoria Administrativa
Autor. Rubio Ragazzoni Víctor
Editorial. PAC
Edición. S/E
Año. 2008

7. Título. Auditoria un enfoque integral
Autor. Alvin A Arens, Randal J Elder, Mark S Beasley,
Editorial. UTEHA
Edición. Octava
Año. 2000

8. Título. Introducción a la Auditoria
Autor. Sandoval Morales Hugo
Editorial. Red Tercer Milenio
Edición. Primera
Año. 2012

9. Título. Fundamentos de auditoría
Autor. Santillán González Juan Ramón
Editorial. Thonsom
Edición. Segunda
Año. 2014

10. Título. *Manual de Auditoría Operativa*.
Autor. *Puyol Nudman*
Editorial. Patria
Edición. Segunda
Año. 2009

11. Título. Auditoría Integral: Auditoría Operacional.
Autor. Tapia Ayala Francisco
Editorial. ECOE Ediciones
Edición. Primera
Año. 2010

12. Título. La Auditoría Interna en México
Autor. Instituto Mexicano de Contadores Públicos
Año. 2012

13. Título. Seminario sobre Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos
Autor. García Hanson Jessica , Salazar Escobar Paola
Editorial. . Ediciones Contables y Administrativas S.A.
Edición. Primera
Año. 2014

14. Página de Internet
<https://www.coso.org>
<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/217>
<http://www.gerencie.com/auditoria-operativa.html>

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO>.