

CAPÍTULO IV

4. GENERALIDADES

4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN.

4.1.1 CONCEPTO

A continuación se detalla diferentes conceptos de Auditoría de Gestión de diferentes autores:

- **De acuerdo con La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE) en su Art., 21.**

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”.

- **De acuerdo con El Manual del ILACIF (actualmente denominado OLACEFS - Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores).**

“La auditoría operacional es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones, identificando y revisando profundamente aquellas áreas consideradas como críticas efectuado con la finalidad de verificarlas y evaluarlas; establecer y aumentar el grado de eficiencia, efectividad, economía de su planificación, organización, dirección y control interno; informar sobre los hallazgos significativos resultantes,

presentando comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorarlas; y determinar el cumplimiento con las disposiciones legales relacionadas”.

- **De acuerdo con el Internacional Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI).**

“Se puede considerar que la Auditoría de Gestión es una auditoría de la economía, eficiencia y eficacia con que la entidad fiscalizada utiliza sus recursos para el desempeño de sus cometidos”.

- **De acuerdo con el Dr. Jorge Badillo, CIA, MBA; en su material didáctico 2007.**

“La Auditoría de Gestión se la define como el estudio del proceso administrativo en una empresa, en una entidad pública, o en un área específica del ente auditado, en sus fases de planificación, organización, dirección, ejecución y control, con miras a determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía de las actividades realizadas en dicho proceso y mejorar la calidad de la administración, así como fomentar la confianza en los bienes y servicios que presta el ente auditado”.

DEFINICIÓN

- **A mi criterio, Auditoría de Gestión se la puede definir de la siguiente manera:**

“La Auditoría de Gestión es un examen objetivo que se lo realiza con el fin de evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la gestión empresarial, en el logro de los objetivos y metas programadas así como en el uso de los recursos”

4.1.2 IMPORTANCIA

La Auditoría de Gestión es importante ya que provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.

Además la Auditoría de Gestión es importante ya que le permite a la empresa:

- Evaluar el cumplimiento de la misión, metas y objetivos, políticas, planes y programas de trabajo.
- Evaluar la estructura de la organización para determinar si es adecuada o no, eliminando unidades, funciones o tareas de poca o ninguna importancia.
- Verificar si el personal de la entidad es suficiente y si las labores encomendadas a cada uno de ellos, se debe a un proceso de distribución de función racional y adecuada.
- Revisar la forma en que los servidores reportan sus labores y el grado de supervisión que se ejerce sobre su desempeño.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas programados.
- Analizar las causas que no permitieron el cumplimiento de las metas y objetivos.
- Determinar si los objetivos, planes, programas, normas, presupuestos, procedimientos, estrategias, políticas, han sido de conocimiento de los servidores y si son adecuados.

- Evaluar el rendimiento y productividad.
- Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno.
- Comprobar si los sistemas de información y documentación reportada a los diferentes niveles es útil, confiable y oportuna.
- Establecer si las medidas adoptadas en la organización permite precautelar y salvaguardar sus recursos.
- Evaluar las disposiciones legales que norman el funcionamiento de la empresa.

4.2 FASES DE AUDITORÍA.

Las fases de la auditoría se convierten en el punto más importante del capítulo, debido a que en éste se definen los objetivos a alcanzar con la auditoría, el alcance de los controles y exámenes, las actividades y tareas a realizar, el perfil técnico del equipo de trabajo que tendrá a cargo la labor, el nivel de supervisión para lograr una buena calidad técnico profesional en los informes y el seguimiento de la implementación de las recomendaciones por parte del auditado.

4.2.1 PLANIFICACIÓN

Esta fase se inicia con la comprensión de las operaciones de la entidad a ser examinada, así como también implica la ejecución de procedimientos de revisión analítica. Estas actividades permiten reunir información que nos permita llevar a cabo una evaluación apropiada del riesgo de auditoría.

4.2.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

El propósito de esta fase es el de obtener información y lograr el conocimiento de: marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento.

Esta fase muestra un diagnóstico general de como se encuentra la empresa y permite reunir información que ayude a llevar a cabo una evaluación adecuada.

ACTIVIDADES

- ❖ Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- ❖ Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.

El archivo permanente deberá contener información institucional y de gestión básica de la industria en donde se desenvuelve la empresa.

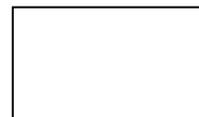
1. Plan operativo institucional
2. Informes de evaluación anual
3. Organigramas
4. Asignación de responsabilidades
5. Manual de Funciones
6. Naturaleza y características de los servicios que presta la organización
7. Proveedores
8. Usuarios
9. Operaciones o actividades críticas
10. Manuales de procedimientos
11. Grado de aceptación por parte de los usuarios

12. Procedimientos adoptados para medir el desempeño

Ejemplo:

Dentro de la fase de planificación preliminar podemos mencionar como ejemplos las distintas técnicas para reunir información como son la observación, revisión, indagación, análisis, las mismas que nos van a permitir obtener información adecuada y suficiente, siendo los integrantes de la empresa los proveedores de esta información básica que será útil para el conocimiento general de la empresa, como es marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento.

Esta información será registrada en un archivo permanente de auditoría, que entre otras cosas contendrá lo siguiente:



Molina & Asociados.

"EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007"

Audidores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

No.	DETALLE	Código	Elab. Por	Observaciones
1	Plan operativo institucional			
2	Informes de evaluación anual			
3	Organigramas			
4	Asignación de responsabilidades			
5	Manual de Funciones			
6	Naturales de los servicios			
7	Proveedores			
8	Usuarios			

9	Operaciones o actividades críticas			
10	Grado de aceptación por parte de los usuarios			
11	Procedimientos adoptados para medir el desempeño			

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidades de mejora de la entidad cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

a. Procedimientos

La descripción de los procedimientos de control y sustantivos de auditoría que serán necesarios aplicar en cada una de las áreas, sectores o procesos que se haya decidido auditar en la planificación preliminar.

b. Recursos

El equipo de auditoría de gestión estará integrado con recursos humanos con capacitación profesional multidisciplinaria para que sus especialidades y oportunidades de acción se correlacionen con las necesidades y objetivos de la entidad en la cual se está llevando a cabo la investigación.

c. Tiempos

Deberá realizarse una estimación de las horas previstas para la realización de la auditoría dependiendo de la actividad, tarea y recurso humano involucrado en la misma.

d. Programas

El supervisor realizará el programa de auditoría, este documento se resumirán las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría, tiene como propósito además organizar, conducir y controlar los esfuerzos de la auditoría para lograr el mejor uso de los recursos.

La estructura del programa es el siguiente:

a. Origen de la auditoría

Describe el motivo por el cual se necesita elaborar la auditoría, precisando si obedece al Plan Anual de la institución o a pedido de un ente regulador.

b. Síntesis del diagnóstico general

Contempla fines de la entidad, su estructura organizacional, naturaleza de sus operaciones, marco legal, entre otros aspectos generales que se citaron en la fase de planeación preliminar.

c. Objetivos generales y específicos de la auditoría

Los primeros se refieren a lo que se espera lograr como resultado de la auditoría en términos globales y los segundos describen lo que desea alcanzarse en términos concretos, como resultado de la auditoría de gestión.

d. Alcance y metodología

Describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir los objetivos de la auditoría, debe establecerse la cobertura del trabajo – locales – zonas, etc. Y el enfoque de auditoría a aplicar para obtener evidencia para la elaboración del informe, es decir para poder determinar si la entidad o programa ha cumplido con los principios de eficiencia, efectividad y economía.

e. Recursos del personal

Contempla la nómina del personal que va a intervenir en el equipo de auditoría, su cargo, profesión y la definición de los especialistas necesarios para llevar a cabo la tarea.

f. Áreas y procesos críticos a ser auditados

Incluye la descripción de los asuntos más importantes identificados durante la etapa de planificación preliminar y los hallazgos potenciales.

g. Información de soporte

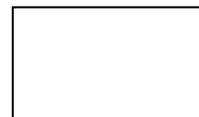
- ✓ Estructura del informe a emitir
- ✓ Presupuesto de tiempo
- ✓ Cronograma de actividades
- ✓ Costo estimado operativo

Los cambios que se generen en los objetivos así como el alcance en el transcurso de la auditoría de gestión, deben ser aprobados por el nivel pertinente y ser documentados apropiadamente.

Los programas forman parte de los papeles de trabajo de la auditoría; la responsabilidad de su custodia y conservación corresponde al supervisor y al resto de equipo de la auditoría.

Ejemplo:

El Plan Específico de auditoría el cual es un producto de la fase de planificación específica.



Molina & Asociados.

"EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007"

Auditores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De Enero del 2007 al 31 de Diciembre del 2007

PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA

- ✓ MOTIVOS DEL EXAMEN
- ✓ OBJETIVOS DEL EXAMEN
- ✓ ALCANCE DEL EXAMEN
- ✓ BASE LEGAL
- ✓ OBJETIVOS DEL PROCESO DE VENTAS
- ✓ ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE VENTAS
- ✓ TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DEL EXAMEN
- ✓ DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS
- ✓ REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO
- ✓ CALIFICACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y RIESGO DE CONTROL

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.2 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos, por esto es muy importante examinar los controles internos de la empresa así como su cumplimiento, de esta manera se podrán establecer las acciones, las políticas, los métodos, los procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la empresa que le permitan cumplir con sus objetivos y metas planteados.

4.2.2.1 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

A continuación se detalla diferentes conceptos de Control Interno de diferentes autores:

- **La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) define al Control Interno como:**

“El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados”.

- **El Dr. Jorge Badillo, CIA, MBA; en su material didáctico 2007.**

“El Control Interno es el proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar

una seguridad razonable relacionada con el logro de los objetivos en las categorías de:

- 1) Efectividad y eficiencia de las operaciones,
- 2) Confiabilidad de la prestación de los estados financieros, y
- 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”.

- **El Ing. Marco Bustamante en su Manual de Procedimientos de Auditoría de Gestión.**

“El control interno es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización”.

DEFINICIÓN

- **A mi criterio, Control Interno se lo puede definir de la siguiente manera:**

“El Control Interno es una serie de acciones que se llevan a cabo antes, durante y después de realizar una actividad en la empresa, para proporcionar seguridad razonable para el logro de sus objetivos.”

4.2.2.2 ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO

4.2.2.3 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

El sistema de Control Interno, está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican y se adoptan en cada entidad y organismo en cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales, a continuación se exponen los diferentes métodos de control interno.

4.2.2.3.1 COSO I

COMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS)

ANTECEDENTES

Debido a una serie de problemas identificados en el Gobierno de los Estados Unidos de América, empezando con el caso Watergate en la década de los 70 y llegando a las dificultades financieras del Sistema de Ahorro y Crédito en la década de los 80, la Comisión del Senado de los EUA, Treadway Comission gestionó la formación del “Committee of Sponsoring Organizations’ (Comité de Organizaciones Patrocinadoras), conocido por sus siglas en inglés, COSO. Este Comité realizó una investigación sobre el conocimiento, aplicación y mejora de los criterios de control interno en las grandes corporaciones, las medianas y pequeñas empresas, incluyendo temas relacionados con el mejoramiento técnico y el alcance de las funciones de diseño, implantación y evaluación de los controles internos integrados de las organizaciones.

FECHA DE PUBLICACIÓN

En septiembre de 1992 se publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSOI.

La traducción del Informe COSO I fue realizada por la firma Coopers & Lybrand y el Instituto de Auditores Internos, Capítulo España, y fue publicada en 1997.

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO DE ACUERDO AL INFORME COSO I.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad (todos), diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia en las operaciones (**OPERACIONES**).
2. Fiabilidad de la información financiera y de gestión (**REPORTES FINANCIEROS**).
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (**CUMPLIMIENTO**).

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DE ACUERDO AL INFORME COSO I.

Toda organización, independientemente de la actividad o del sector al que pertenezca, requiere definir y desarrollar los siguientes componentes en el marco integrado de control interno:

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



1. AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes:

- Grado de importancia que la Junta Directiva, el Presidente, los Vicepresidentes, los Gerentes y los demás miembros de la alta gerencia de la empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.

- Dirección y revisión de la alta gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del área financiera.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a la auditoría externa, al Departamento de Auditoría Interna, a los informes de auditoría y a la implementación de las recomendaciones.
- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

La alta gerencia debe identificar y analizar los factores que constituyen un riesgo para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. Una vez definidos los factores de riesgo la gerencia debe establecer los lineamientos necesarios para manejarlos.

El control interno ha sido considerado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos

para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos ,conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Constituyen las políticas, métodos y prácticas establecidas por el nivel directivo con el propósito de lograr los objetivos de las unidades operativas y comprenden entre otros:

- Autorización de las actividades financieras, administrativas y académicas.
- Métodos observados por la administración para comparar los resultados reales con los presupuestados o planificados.
- Procedimientos utilizados en el área financiera para la preparación de las conciliaciones entre los registros de especies valoradas, existencias de materiales y activos fijos con las cuentas de control del mayor general.
- Delimitación de responsabilidades en los procedimientos de autorización, registro y control de las transacciones.
- Utilización de la información financiera por parte de la alta gerencia, para el control y evaluación de las actividades desarrolladas en la empresa.
- Control del cumplimiento de las políticas y objetivos.
- Eficacia y oportunidad en las acciones adoptadas por la alta gerencia, en las áreas administrativa y financiera.
- Líneas de autoridad y responsabilidad definidas claramente en los manuales o reglamentos correspondientes.
- Adecuada segregación de funciones, a fin de fortalecer los sistemas de control interno en las diferentes áreas.

- Controles relacionados con las tornas físicas de los activos y el cruce de información con los registros contenidos en los archivos del Sistema Computarizado.
- Para la evaluación a los sistemas de control interno, se considerará en qué medida los controles implantados aseguran el eficiente y efectivo uso de los recursos.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar, divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros

integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Además el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

Procedimientos para identificar, describir, registrar las transacciones y actividades realizadas en la empresa.

- Informes para el control de los planes, programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la empresa.

- Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.

- Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.

- Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodegas, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos, ajustes por inventarios físicos.

- Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de registros contables.

Los sistemas de registro e información aseguran la continuidad de la organización, evitan los funcionarios indispensables, proporcionan los datos necesarios para la toma de decisiones gerenciales, contienen la evidencia del cumplimiento de las operaciones y posibilitan las evaluaciones posteriores.

5. SUPERVISIÓN.

Este elemento constituye un proceso que evalúa la efectividad del control interno de la empresa, a fin de establecer la existencia de deficiencias de control y realizar las acciones correctivas que sean necesarias. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

El objetivo de este componente es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Actividades Continuas son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real

a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias futuras.

Las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continua.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la

documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- Las actividades de supervisión continuas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

4.2.2.3.2 COSO II – ERM

COSO II – ERM ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

ANTECEDENTES

El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos.

ERM comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas, e Industrias manufactureras químicas.

Se inicio en estas empresas por que:

- En estas Industrias los riesgos están bien documentados y medidos.
- Comúnmente se utilizan sofisticados modelos estadísticos.
- Existe entendimiento y supervisión sobre la sensibilidad del mercado y riesgos.

DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO DE ACUERDO AL INFORME COSO II - ERM.

ERM es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de su deseo de riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las categorías:

1. ESTRATEGICO (esta categoría no incluía coso 1).
2. Eficiencia y efectividad de las Operaciones (OPERACIONES).
3. Confiabilidad de la Información (REPORTES).
4. Cumplimiento (CUMPLIMIENTO).

COMPONENTES

El COSO - ERM está integrado por ocho componentes:

1. Ambiente Interno.
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta al Riesgo.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión.

1. AMBIENTE DE CONTROL.

Es el punto central de todos los otros componentes del ERM, provee disciplina y estructura.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

Los objetivos pueden ser visualizados en cuatro categorías:

1. Estratégicos.
2. Operacionales.
3. De confiabilidad de la Información.
4. De cumplimiento.

3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.

Un evento es un incidente u ocurrencia, de fuentes internas o externas a una entidad que puede afectar la implementación de la estrategia o el logro del objetivo.

Los eventos se clasifican en positivos y negativos. Los negativos son riesgos y los positivos son oportunidades.

Los eventos pueden proceder de:

- **Fuentes Internas**
 - Procesos
 - Personas
 - Sistemas
 - Infraestructura

✦ Fuentes Externas

- Económicos
- Tecnológicos
- Políticos
- Sociales

4. EVALUACIÓN DE RIESGOS.

La empresa debe evaluar los eventos que pueden afectar el logro de objetivos desde dos perspectivas:

- ❖ Probabilidad e
- ❖ Impacto.

5. RESPUESTA AL RIESGO.

Las respuestas al riesgo caen en cuatro categorías:

1. Evitarlo.
2. Reducirlo.
3. Compartirlo.
4. Aceptarlo.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL.

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo son apropiadamente ejecutadas. Ocurre a través de todos los niveles de la organización.

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Información pertinente (interna y externa) debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y marco de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

La comunicación efectiva puede ocurrir en un sentido amplio, de arriba hacia abajo y viceversa, y a todo nivel de toda la entidad.

8. SUPERVISIÓN.

Todo el proceso debe ser supervisado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesiten.

De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando según las condiciones lo requieran.

BENEFICIOS DE ERM

- ✦ Alinea el apetito de riesgo y la estrategia.
- ✦ Relaciona crecimiento, riesgo y retorno.
- ✦ Amplía las decisiones de respuesta al riesgo.
- ✦ Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales.
- ✦ Identifica y administra riesgos a lo largo de toda la organización.
- ✦ Proporciona respuestas integradas a los múltiples riesgos.
- ✦ Toma ventaja de las operaciones.
- ✦ Mejora la distribución de capital.

4.2.2.3.3 MICIL

MARCO INTEGRAL DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO

ANTECEDENTES

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en

estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

En la preparación del MICIL, expertos de varias organizaciones profesionales trabajaron conjuntamente para promover mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

Particular mención merece la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), a través de su Comisión Interamericana de Auditoría Interna.

El MICIL recomienda que el control interno, como un modelo integrado a la gestión de las organizaciones, sea considerado como una asignatura obligatoria para todas las profesiones de nivel universitario. Consideró, además, que esta condición debe ser acogida por los organismos de profesionales y la sociedad civil, ya que parte importante del control interno se fundamenta en los valores y en un código de conducta ética, para sensibilizar a las personas de su responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, con la entidad, los usuarios de los servicios y la sociedad en general.

COMPONENTES DEL MICIL

Los cinco componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

1. Ambiente de control y trabajo
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión

FACTORES DEL CONTROL INTERNO CLASIFICADOS POR LOS COMPONENTES

Cada componente de control interno está integrado por varios factores relacionados con los puntos clave generales para el control de la empresa u organización en su conjunto, o referido a las actividades importantes de una institución.

1.- ENTORNO O AMBIENTE DE CONTROL

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.

Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad y la responsabilidad y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

Basados en el Informe COSO, se considera adecuado con algunas variaciones determinar los factores que integran el componente para poner en funcionamiento el MICIL, estos son los siguientes:

- ❖ Integridad y Valores Éticos.
- ❖ Estructura Organizativa
- ❖ Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida.
- ❖ Administración de los Recursos Humanos.
- ❖ Competencia Profesional y Evaluación del Desempeño Individual.

- ❖ Filosofía y Estilo de la Dirección.
- ❖ Consejo de Administración y Comités.
- ❖ Rendición de Cuentas y Transparencia.

2.- EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PARA OBTENER LOS OBJETIVOS

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos, tanto de origen interno como externo, que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización y que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados.

Los factores fundamentales que son parte del componente evaluación del riesgo dirigido al logro de los objetivos y se consideran en el diseño del MICIL son los siguientes:

1. Objetivos de las organizaciones

Los objetivos generales del control interno son:

- Eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización
- Confiabilidad de la información financiera y de operativa producida
- Protección de los activos de la organización
- Cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales

2. Riesgos potenciales para la organización

La dirección debe examinar en detalle los riesgos existentes en todos los niveles de la organización y tomar las medidas oportunas para gestionarlos. La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo, continuo y fundamental del control interno gestionado por la dirección.

3. Gestiones dirigidas al cambio

Los cambios generados en las actividades desarrolladas por las organizaciones hace que el marco integrado de control interno establecido se desactualice. Habrá que analizar los cambios operados y tomar las acciones para actualizarlo y posiblemente mejorarlo.

3. ACTIVIDADES DE CONTROL PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

El componente actividades de control establece los siguientes factores aplicables al marco integrado de control interno institucional:

1.- Análisis de la dirección

Los resultados generados por el componente “información y comunicación” permiten dar seguimiento al comportamiento, cumplimiento y avances logrados considerando los presupuestos programados; las previsiones de comportamiento financiero, económico y tecnológico; los resultados proyectados en los

presupuestos a base de las operaciones de años anteriores y la información disponible de los competidores.

2.- Proceso de la información

La disponibilidad de información oportuna en el proceso de ejecución de las operaciones de un negocio es fundamental y la participación de los niveles de operación es la base para garantizar los datos, obtenerlos en forma oportuna, distribuirlos a todas las unidades relacionadas y fundamentalmente a los niveles directivos, donde se toman las decisiones importantes.

3.- Indicadores de rendimientos

Los indicadores de rendimiento son establecidos en varios instrumentos formales y de referencia, sin embargo la planificación de las operaciones basada en las experiencias y el estudio de procesos específicos, resultados obtenidos de los informes de operaciones y financieros reales, serán la base para la aplicación de acciones correctivas y al logro de los objetivos de la organización.

4.- Disposiciones legales

El instrumento formal que crea una organización o empresa es la ley o el estatuto de conformación, donde se define en términos globales sus principales objetivos y es la base para su organización y funcionamiento. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y contractuales aplicables es un objetivo del control interno que debe incorporarse en su diseño e implantarse en las actividades.

5.- Criterios técnicos de control interno

Al nivel de los componentes, factores y actividades relevantes están definidos varios criterios técnicos para el funcionamiento eficaz

del marco integrado de control interno y para que cumpla el principal objetivo de evaluación de las operaciones y los resultados obtenidos. Este objetivo debe ser cubierto por el encargado de la dirección ejecutiva de auditoría interna (DEAI) y mediante la auto evaluación ejecutada por la propia administración.

6.- Estándares específicos

Los informes operativos o de rendimiento establecen los principales contenidos de interés para los usuarios de la información y deben estar incluidos en forma clara y lo suficientemente desglosada. Así mismo, los informes relacionado con la información financiera proyectada y la efectivamente realizada que requiere cifras comparativas al menos de los dos últimos ejercicios y la presentación de las notas complementarias o explicativas a los estados financieros y otros reportes sobre las operaciones y la gestión institucional.

7.- Información generada

Las bases de información histórica producida por la empresa u organización proveen relevantes indicadores mediante los presupuestos de operaciones y la proyección de los resultados esperados, datos fundamentales para valorar la empresa y las acciones que se cotizan en los mercados de valores.

8.- Rendimientos esperados

La proyección de los rendimientos esperados a base de los resultados estadísticos de los últimos ejercicios y del entorno político, social y económico en que se desempeña la empresa es un indicador importante que se utiliza en varios aspectos. Uno de ellos, dar confianza a los accionistas en el funcionamiento de la organización y obtener una mejor cotización de las acciones basándose en resultados conservadores.

9.- Otros criterios de control

En forma paralela a la evaluación de los riesgos, la dirección debe establecer, definir y aplicar un plan de acción para afrontar los riesgos y garantizando el cumplimiento de los objetivos de la empresa en el tiempo programado o la introducción de los correctivos necesarios.

4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN PARA FOMENTAR LA TRANSPARENCIA

El componente dinámico del marco integrado de control interno es la información y comunicación, que por su ubicación en la pirámide del control interno comunican el ambiente de control y trabajo (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y su calidad contener los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

Los principales factores que conforman el componente información y comunicación son:

1.- Información en todos los niveles

La información relevante como resultado de las operaciones que generan valor agregado, de la gestión y de los procesos financieros que se produce periódicamente es difundida en forma estructurada a los niveles responsables de las unidades de producción y administración y luego diseminada al resto del personal bajo su dirección.

2.- Datos fundamentales en los estados financieros

Un elemento principal del componente información y comunicación son los estados financieros. Estos son el medio más conocido y divulgado para la presentación de los resultados de operación de una organización. No obstante, la información integrada en dichos documentos puede tener diferentes estructuras y contenidos que la hacen incompleta, a pesar de ser extensos y adjuntar información de detalle.

3.- Herramientas para la supervisión

El principal objetivo de la información y la comunicación de los resultados obtenidos por la organización es constituirse en una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para aplicar la función de supervisión en los diferentes niveles de un organismo.

4.- Información adicional y detallada

Información sobre el comportamiento de las operaciones realizadas para su integración en la base de datos estadísticos que permitan analizar las relaciones con el ámbito de cobertura de las

operaciones, las variaciones en el número de clientes o usuarios, cambios en el número de personal de la empresa, la distribución del personal en unidades de operación y de apoyo, entre otras, son elementos adicionales a la información considerada en los puntos anteriores.

5.- Comunicación de los objetivos de la organización

La comunicación es una actividad totalmente relacionada con la entrega de información importante para la ejecución de las operaciones. La información generada en diferentes niveles de operación debe dirigirse a los funcionarios con responsabilidades operacionales, que requieren de información financiera y no financiera.

a. Comunicación interna

El mensaje de la gerencia sobre el conocimiento del marco integrado de control interno es importante para que los funcionarios y empleados tomen con la seriedad los criterios relevantes, sobre todo a partir de la posible participación en los procesos de auto evaluación al nivel de la organización y potencialmente de las actividades en que estén vinculados en forma directa.

b. Comunicación externa

La comunicación abierta a los clientes y usuarios de los bienes y servicios y a los proveedores de bienes y servicios pueden aportar información de valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios que produce la empresa, posibilitando la respuesta oportuna a los cambios en las exigencias y preferencias de los clientes. La comunicación de las reglas para el comportamiento que se espera de

los proveedores y el intercambio de información sobre el comportamiento esperado en las relaciones de negocios.

5. SUPERVISIÓN INTERNA CONTINUA Y EXTERNA PERIÓDICA

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

Las operaciones de supervisión como componente del marco integrado de control interno se concreta en los siguientes factores:

1.- Monitoreo continuo por la administración

El proceso de ejecución de las operaciones incluye una serie de actividades que permiten validarlas, tales como las comparaciones, las autorizaciones, las conciliaciones y otras tareas que dan seguimiento a los controles internos diseñados y aplicados.

2.- Seguimiento interno

Las evaluaciones del control interno ejecutadas por la Dirección Ejecutiva de Auditoría Interna (DEAI) varían según la magnitud del riesgo a ser controlado y la importancia de los controles requeridos

para reducir los riesgos. Los requerimientos de evaluación son fundamentados en el análisis de los riesgos de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos primarios, considerando los elementos de alarma temprana incorporados en la información producida y los indicadores de referencia establecidos.

3.- Evaluaciones externas

El diseño del control interno incorpora las evaluaciones externas realizadas en forma periódica como parte de la auditoría a los estados financieros u otro tipo de evaluación que se programe o se contrate para la empresa.

4.2.2.3.4 CORRE

CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS – ECUADOR - (CORRE)

Para elaborar CORRE, se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el Committee of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992; y la Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II) emitido en el 2004. Además de los dos estudios referidos, se consideró como fundamento el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano conocido como MICIL, elaborado en el 2004.

El CORRE desarrolla su estudio a través de los siguientes ocho componentes: Ambiente Interno de Control, Establecimiento de Objetivos, identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta a los Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo. La condición para el éxito para el modelo planteado, que todos los componentes funcionen en forma coherente e interrelacionados y que sean aplicados en toda la

organización para alcanzar los objetivos previstos, con el menor riesgo posible.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

1. Ambiente Interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo



1. AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

El entorno de control marca las pautas de comportamiento de una organización y tiene una influencia directa en el nivel de compromiso del personal respecto al control. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura. Entre los factores que constituyen el entorno de control se encuentran la honradez, los valores éticos, la capacidad del personal; la filosofía de la dirección, su forma de actuar; la manera en que la dirección distribuye la autoridad, la responsabilidad y desarrollo profesional a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades. No es suficiente la emisión de un código de ética y los valores institucionales.

Es indispensable que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios antes señalados. Los valores éticos se complementan con la filosofía y el liderazgo, el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para las operaciones de la organización, con especial énfasis en el capital humano.

El compromiso hacia el control por parte del consejo de administración o la máxima autoridad de la organización, para referirse al control y la gestión de los riesgos es fundamental para un buen ambiente interno de control e influye de modo significativo en sus otros factores.

2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

Los siguientes factores integran este componente:

1. Objetivos Estratégicos
2. Objetivos Específicos
3. Relación entre Objetivos y Componentes del CORRE
4. Consecución de Objetivos
5. Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia

3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, 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.
- ⇒ Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- ⇒ Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- ⇒ Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- ⇒ Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- ⇒ Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- ⇒ Está orientada al logro de objetivos.

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos también siempre se clasifican de alguna manera; en general, en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional con sus divisiones.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Este componente será tratado con los siguientes elementos:

1. Factores Externos e Internos
2. Identificación de Eventos
3. Categorías de Eventos

4. EVALUACIÓN DE RIESGOS

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgos Inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Este componente incluye los siguientes factores:

1. Estimación de Probabilidad e Impacto
2. Evaluación de Riesgos
3. Riesgos Originados por los Cambios

5. RESPUESTA A LOS RIESGOS

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión, complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades, sus antecedentes y cultura. Por esta razón las actividades de control no pueden generalizarse;

deberán ser la respuesta a la medida de las necesidad de los objetivos y los riesgos de cada organización.

El componente actividades de control establece los siguientes factores:

1. Integración con las Decisiones sobre Riesgos
2. Principales Actividades de Control
3. Controles sobre los Sistemas de Información

7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información y comunicación, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- ⇒ Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- ⇒ Información disponible en tiempo oportuno.
- ⇒ Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- ⇒ Los datos incluidos son correctos.
- ⇒ La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

8. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado

momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

El componente supervisión y monitoreo se integra de los siguientes factores:

1. Supervisión Permanente
2. Supervisión Interna
3. Evaluación Externa

4.2.2.4 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

4.2.2.4.1 NARRATIVAS

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resume (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Molina & Asociados.

Auditors

Ref.:

“EMPRESA DISTRISAT S.A.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De enero al 31 de diciembre de 2007

NARRATIVA

SISTEMA APLICADO PARA DETERMINAR LAS COMISIONES

Actualmente el sistema de comisiones maneja los siguientes porcentajes:

1.- La comisión que la genera el broker de seguros, por que representa el intermediario entre el cliente y la compañía de seguros, es un canal de distribución es la persona que se encarga de gestionar el pago del siniestro, gana una comisión cuando se encarga de direccionar nuestro dispositivo y servicio y recibe una comisión del 9.35%.

2.- El rubro de comisión que recibe el vendedor del concesionario, este representa otro canal de distribución y recibe una comisión del 9%

3.- La comisión dentro de la empresa se la determina sobre el total del volumen de ventas estamos hablando de un 4%, en donde cualquier integrante de la empresa que obtenga clientes recibirá el pago de este porcentaje

Conclusión.-

La empresa cuenta con sistema de comisiones adecuado ya que tiene bien definidos los parámetros y porcentajes sobre los cuales debe realizar el pago de comisiones y así no perjudicar a los ingresos generados por las ventas de la empresa.

Elab. Por: L.M.	Fecha: 05/08/08
Super. Por: D.M.	Fecha: 07/08/08

4.2.2.4.2 CUESTIONARIOS

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

PROCESO DE VENTAS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	SI	NO			
1. ¿Existe una estructura organizativa dentro de la empresa?	X		5	5	
2. ¿Las normas y procedimientos de la empresa se encuentran en algún documento escrito?		X	0	5	La empresa no posee un documento escrito de las normas y procedimientos.
3. ¿Están claramente definidas las responsabilidades de los integrantes del departamento de ventas?	X		5	5	
4. ¿Considera que los empleados ejercen sus funciones de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos por la empresa?	X		5	5	
5. ¿Considera que el personal actual del departamento de ventas se encuentra capacitado para el desenvolvimiento y exigencias del mismo?	X		5	5	

4.2.2.4.3 FLUJOGRAMAS

Es un método muy útil para evaluar el control interno, el flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Generalmente, se puede representar a través de los flujogramas los procesos de: abastecimientos, que integran compras y bodega; recaudaciones; tesorería; remuneraciones, que integran sueldos, jornales y beneficios a empleados, etc.

Para la elaboración de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- Demostrar como se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización. Identificar el puesto y quien efectúa el procedimiento.

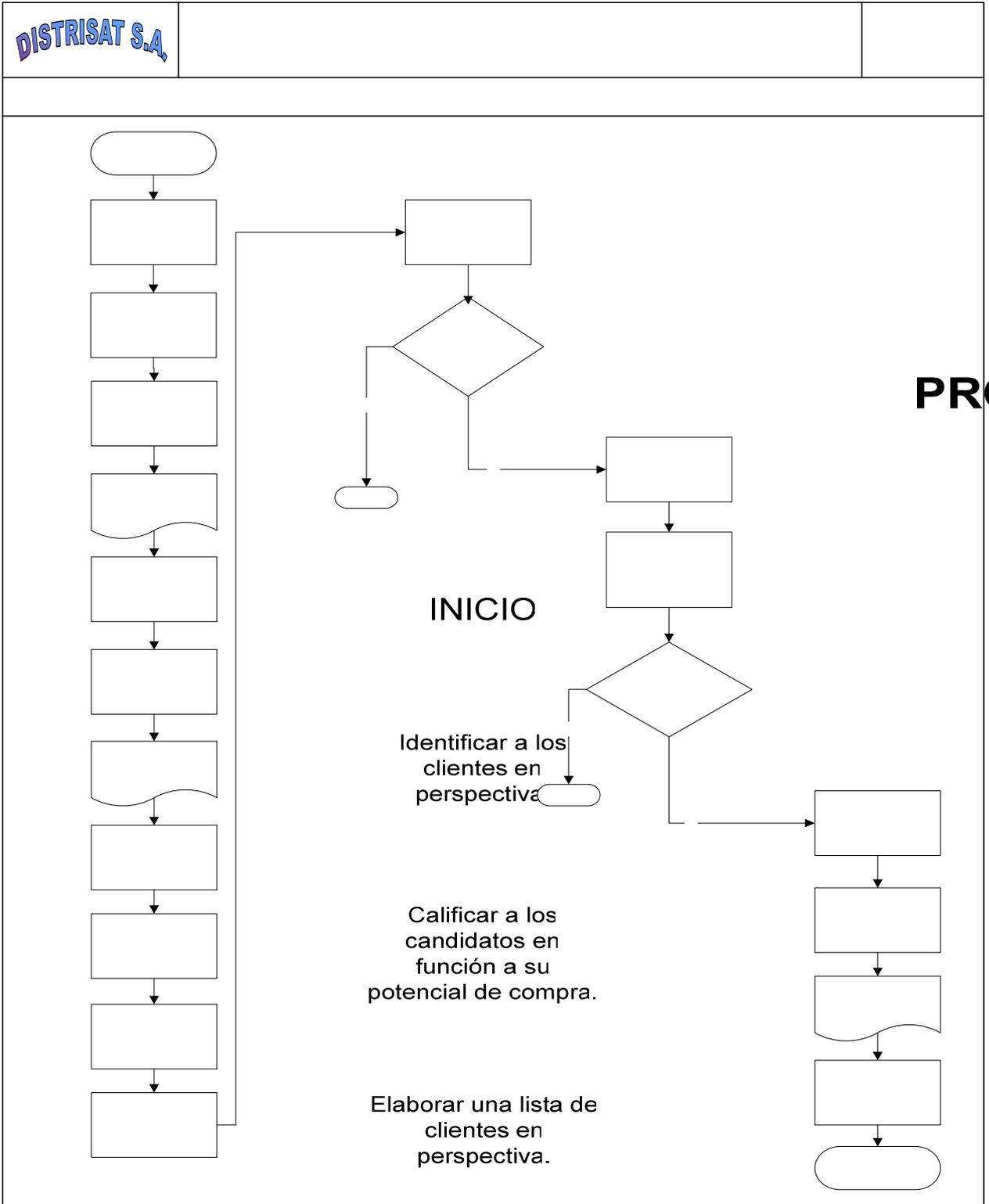
Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones como la documentación y formatos.

Para actualizar los flujogramas se obtendrá la información normalmente, entrevistándose con el personal de la organización sobre los procedimientos seguidos y revisando los manuales de procedimientos en el caso que existieren.

Los flujogramas permiten al auditor:

- Simplificar la tarea de identificar el proceso.
- Orientar la secuencia de las actividades con criterio lógico, pues sigue el curso normal de las operaciones.
- Unificar la exposición con la utilización de símbolos convencionales con las siguientes ventajas para el usuario.
- Visualizar la ausencia o duplicación de controles, autorizaciones, registros, archivos, etc.
- Facilitar la supervisión a base de las características de claridad, simplicidad, ordenamiento lógico de la secuencia.
- Demostrar a las autoridades financieras las razones que fundamentan nuestras observaciones y sugerencias para mejorar los sistemas o procedimientos financieros.

Para la evaluación del control interno no hay reglas ni métodos rígidos a seguirse; puesto que, el juicio del equipo de auditores desempeña un papel muy importante.



Elab. Por: L.M.	Fecha: 30/07/08
Super. Por: D.M.	Fecha: 30/07/08

Lista de clientes

FIN

4.2.2.5 EVALUACIÓN DEL RIESGO.

El concepto de riesgo es un tema que está estrechamente relacionado con la función del auditor; sin embargo, cuando se hace referencia a su desempeño, se asocia a éste más con la evaluación de controles que con la evaluación de riesgos, lo cual no es exacto, ya que en estricto sentido, los controles se establecen para prevenir o reducir riesgos; por lo tanto, para poder evaluar objetivamente la eficacia de los controles, primero debemos identificar los riesgos que deben prevenir, detectar o corregir.

La evaluación de riesgos es utilizada para identificar, medir y priorizar riesgos con el fin de que el mayor esfuerzo sea realizado para identificar las áreas auditables de mayor relevancia.

A nivel general la evaluación de los riesgos se realiza en dos niveles:

a) Evaluación referida a la auditoría en su conjunto:

En este nivel se identifica el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectados por los procedimientos de auditoría y que en definitiva lleven a emitir un informe de auditoría incorrecto.

b) Evaluación del riesgo de auditoría específico por cada componente en particular.

RIESGO DE AUDITORÍA

En muy pocas oportunidades es posible obtener evidencia concluyente de auditoría que muestre que los estados financieros de la entidad auditada carecen de errores o irregularidades de importancia relativa. Por esta razón, el riesgo de auditoría se refiere al

hecho que al examinar parte de la información disponible, en vez de toda, existe el riesgo de que inadvertidamente el auditor emita un informe que exprese una opinión de auditoría inadecuada.

En forma general existen dos riesgos básicos de auditoría:

1. Emitir una opinión sin salvedades (limpia) sobre estados financieros afectados por una o varias distorsiones materiales.
2. Emitir una opinión con salvedades o negativa sobre estados financieros libres de una o varias distorsiones materiales.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.

$$RA = RI * RC * RD$$

El Riesgo de Auditoría se compone de la sumatoria de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

Riesgo Inherente (RI)

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente fundamentalmente se califica en función de: significatividad monetaria, de la cuenta, volumen de transacciones, cantidad de ítems que conforman la cuenta, dispersión geográfica de áreas relacionadas con la cuenta, número de personas involucradas en las transaccionalidad, complejidad del proceso vinculado con la cuenta.

Respecto del Riesgo Inherente el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo de cada cuenta. Es importante señalar que el Riesgo Inherente es solo una percepción preliminar; puesto que, la real orientación de cuantos, cuales y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

Riesgo de Control (RC)

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta.

Respecto del Riesgo de Control el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una orientación sobre: **1) cuantas 2) que tan profundas y 3) cuales Pruebas Sustantivas** aplicar a cada cuenta en la Ejecución del Trabajo.

Riesgo de Detección (RD)

Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

Respecto del Riesgo de Detección el Auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación; puesto que, depende de que el Auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea BAJO.

Evaluación y Calificación del Riesgo Inherente y de Control.

El riesgo inherente se puede calificar como alto, moderado y bajo y dependerá de la naturaleza misma del componente identificado, puesto que es el riesgo propio e intrínseco al componente.

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor:

Escala de tres escenarios de calificación de riesgo

RIESGO ALTO 15% - 50%	RIESGO MODERADO 51% - 75%	RIESGO BAJO 76% - 95%
---------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

Existen otros auditores que trabajan con una escala de calificación de riesgos con cinco escenarios con la finalidad de tener mayor precisión:

Escala de cinco escenarios de calificación de riesgo

RIESGO ALTO 15% - 50%	RIESGO MODERADO ALTO 51% - 59%	RIESGO MODERADO 60% - 66%	RIESGO MODERADO BAJO 67% - 75%	RIESGO BAJO 76% - 95%
--------------------------------------	---	--	---	--------------------------------------

La escala señalada inicia en 15% porque no puede haber empresa totalmente sin control que tenga una calificación menor a ese valor; en cambio, la escala llega hasta 95% porque no puede haber una empresa con un control totalmente eficiente y efectivo, puesto que toda administración es perfeccionable y susceptible de mejoramiento continuo.

- El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).
- El riesgo de control es el que define la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

4.2.2.5.1 TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA.

En muchas áreas del conocimiento y en especial en varias técnicas administrativas como el Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard - BSC), la Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management - ERM), o la aplicación de Indicadores de Gestión, se está utilizando la técnica de colorimetría en la elaboración y presentación de reportes o informes.

La colorimetría consiste en el uso de colores para reflejar de mejor manera los resultados de mediciones realizadas fundamentalmente agrupándolos por niveles o rangos. Se han definido básicamente tres tipos de escalas calorimétricas de 3, 4 y 5 niveles.

SISTEMA DE SEMÁFORO - 3 NIVELES
1 - VERDE
2 - AMARILLO
3 - ROJO

SISTEMA DE ALERTA - 4 NIVELES
1 - VERDE
2 - AMARILLO
3 - NARANJA
4 - ROJO

SISTEMA DE ESCALA DE COLORES 5 NIVELES
1 - AZUL
2 - VERDE
3 - AMARILLO
4 - NARANJA
5 - ROJO

Ejemplo:

La evaluación del control interno permite determinar el nivel de riesgo de control en el que se está incidiendo, por lo tanto un ejemplo sobre la evaluación del riesgo es el siguiente:

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE VENTAS

RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		
Calificación del Riesgo		
NC =	Nivel de Confianza	
CT =	Calificación Total	
PT =	Ponderación Total	
Proceso de Ventas		
NC =	$\frac{CT * 100}{PT}$	
Nivel de Riesgo		
	Riesgo	Confianza
Rojo	15% - 50%	Riesgo Alto
Naranja	51% - 59%	Mo. Alto
Amarillo	60% - 66%	Mo. Moderado
Verde	67% - 75%	Mo. Bajo
Azul	76% - 95%	Alta
Proceso de Ventas		
Nivel de Riesgo =	ALTO	
Nivel de Confianza =	BAJO	

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.2.5.2 INFORME DE CONTROL INTERNO.

Conocer la efectividad de la estructura de control interno será indispensable para establecer sobre bases firmes, la programación y ejecución de la auditoría.

La auditoría requiere la emisión de un informe que refleje los resultados de la evaluación de la estructura de control interno, mientras se realiza el examen y el sustento respectivo en papeles de trabajo.

El contenido básico del informe de evaluación de la estructura de control interno deberá incluir el objetivo, el alcance los resultados obtenidos a nivel del estudio practicado al ambiente de control, los sistemas de información y a los procedimientos de control.



Molina & Asociados.

"EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007"

Auditores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De Enero al 31 de Diciembre del 2007

INFORME DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE VENTAS

No.	DETALLE	OBSERVACIONES
	<p>INTRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Objetivo✓ Alcance✓ Periodo Evaluado✓ Identificación de las Fuentes de Información✓ Identificación de Procedimientos <p>CONTROLES ASOCIADOS AL PROCESO</p> <p>RECOMEDACIONES</p>	

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.

El propósito de esta fase es el obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil que sirva para los fines de la auditoría en ejecución y así desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.

Durante la ejecución de la auditoría es donde el auditor va detectando las deficiencias, con lo cual se logra identificar los hallazgos de auditoría que serán incluidos en el informe de auditoría.

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, pues consiste en la aplicación los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que necesariamente en su mayor porcentaje se realizan en las instalaciones del ente auditado, con base en el programa de auditoría que se elaboró incluye procedimientos y pruebas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

4.2.3.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN

El programa de auditoría es un enunciado lógico ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados, así como la extensión y oportunidad de su aplicación. Es el documento, que sirve como guía de los procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente de la labor efectuada.

La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la utilización de los programas de auditoría, los cuales constituyen esquemas

detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del mismo.

PROPÓSITOS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Los programas de auditoría son esenciales para cumplir con esas actividades, sus propósitos son los siguientes:

- a) Proporcionar a los miembros del equipo, un plan sistemático del trabajo de cada componente, área o rubro a examinarse.
- b) Responsabilizar a los miembros del equipo por el cumplimiento eficiente del trabajo a ellos encomendado.
- c) Servir como un registro cronológico de las actividades de auditoría, evitando olvidarse de aplicar procedimientos básicos.
- d) Facilitar la revisión del trabajo al jefe de equipo y supervisor.
- e) Constituir el registro del trabajo desarrollado y la evidencia del mismo.

RESPONSABILIDAD POR EL PROGRAMA DE AUDITORÍA.

La elaboración del programa de auditoría es responsabilidad del supervisor y auditor jefe de equipo y eventualmente por los miembros del equipo con experiencia, en este último caso será revisado por el jefe de equipo. El programa será formulado en el campo a base de la información previa obtenida del:

- Archivo permanente y corriente
- Planificación preliminar
- Planificación específica
- Demás datos disponibles.

La responsabilidad por la ejecución del programa en el campo, la tiene el auditor jefe de equipo, quien se encargará conjuntamente con el supervisor de distribuir el trabajo y velar por su ejecución, además evaluará de manera continua el avance del trabajo, efectuando oportunamente las revisiones y ajustes según las circunstancias.

Para la preparación de los programas de auditoría, el supervisor y jefe de equipo, deben revisar la documentación de la planificación preliminar y específica, a fin de tener una guía que precise la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría a efectuarse.

El método a emplearse en la elaboración del plan o programa de Auditoría, según apreciación de los Contadores Públicos Colegiados que se dedican a la Auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de Auditoría la autonomía necesaria.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

El programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del Cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de Auditoría.

Al planear un programa de Auditoría, el Auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos profesionales, su experiencia y su criterio personal.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.

El programa de Auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.

El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución. Junto con cada plan se debe hacer un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

1. - Debe ser sencillo y comprensivo.
2. - Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
3. - El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
4. - Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
5. - El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

6. - Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos pre establecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.

7. - El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.

El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.

En general el programa de Auditoría, en cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros de la empresa.

El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando.

El programa de Auditoría, es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

Existen muchas formas y modalidades de un programa de Auditoría, desde el punto de vista del grado de detalle a que llegue, se les clasifica en programas generales y programas detallados.

Los programas de Auditoría generales, son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse, con indicación de los objetivos a alcanzarse, y son generalmente destinados a uso de los jefes de los equipos de Auditoría.

Los programas de Auditoría detallados, son aquellos en los cuales se describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de Auditoría, y se destinan generalmente al uso de los integrantes del equipo de Auditoría.

Resulta difícil establecer una línea divisoria entre los programas de Auditoría generales y detallados, la aplicación de uno u otro programa debe obedecer a las características del trabajo a efectuarse, a la forma de organización de la Sociedad de Auditoría que la va a realizar, a los procedimientos de supervisión que tiene establecido la Sociedad Auditora, y las políticas generales de la propia Sociedad.

VENTAJAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.

Es la experiencia del Auditor, el que se encarga de dar las pautas y aspectos necesarios e importantes a ser tomados en el programa de Auditoría que elabora para poder realizar un trabajo Profesional determinado.

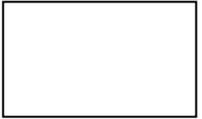
El programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

1. - Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.

- 2.- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
3. - Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
4. - Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
5. - Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
6. - Facilita la revisión del trabajo por un supervisor o socio.
- 7.- Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
8. - Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
9. - Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

Ejemplo:

Modelo de Programa de Auditoría en el cual se define los objetivos y los procedimientos, a utilizar para realizar la auditoría al proceso y subprocesos de ventas de la empresa Distrisat S.A.



Molina & Asociados.

"EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007"

Auditores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De Enero al 31 de Diciembre del 2007

**PROGRAMA DE TRABAJO
PROCESO DE VENTAS**

No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones
	<p>Objetivos:</p> <p>Procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Selección de Personal.</i> ➤ <i>Capacitación y Entrenamiento.</i>			

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.3.1.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento son aquellas que se realizan para obtener evidencia de control, es decir, evidencia de que los procedimientos de control interno están siendo aplicados en la forma establecida.

Dada la relevancia que a la evaluación del control interno se le atribuye, ya sea que se lo haga por el método narrativo, de flujograma, de cuestionarios o el combinado y a sabiendas que surge de manifestaciones verbales o escritas de los responsables de la administración, el auditor debe satisfacerse de su veracidad antes de extraer su conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Esta clase de pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa obtenido en la etapa de evaluación de control interno. A estas pruebas se las conoce también como de los controles, de funcionamiento o de conformidad.

Estas pruebas deben efectuarse mientras se aplica el cuestionario o se elabora el flujograma o inmediatamente después.

Las pruebas de cumplimiento en cuanto a su extensión o profundidad, estarán supeditadas al resultado de la apreciación de las operaciones de control, a juicio del auditor.

Este tipo de pruebas, normalmente implican:

- Prueba de la formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares para obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.

- Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o reejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

TIPOS DE PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Pruebas de detalle: Son aquellas que se refieren a la verificación de constancia de un control realizado por los funcionarios del ente sobre todo atributos como fecha, parte, descripción, etc. Contenido en un documento o soporte magnético.

Pruebas de indagación: Son aquellas que se realizan para investigar directamente con los trabajadores de la entidad auditada sobre el cumplimiento de los controles y las observaciones que cada uno realiza sobre dichos controles.

Pruebas de Observación: El tipo de prueba que se selecciona depende del control identificado y del objetivo de la prueba.

Ejemplo:

Pruebas de cumplimiento al Proceso de Ventas de la empresa DISTRISAT S.A.

- ❖ Verificar el cumplimiento de planes y manuales de ventas.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las políticas de ventas.

4.2.3.1.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS

Las pruebas sustantivas proveen de evidencia directa sobre la validez de las transacciones, cuando se está comprobando la efectividad del sistema de control interno del auditado o la verificación

de la exactitud de la información, cuando se está evaluando su gestión.

Existen dos tipos de generales de pruebas sustantivas:

Procedimientos analíticos sustantivos

Estos procedimientos consisten en comparar los saldos de las cuentas registradas con las expectativas del auditor. El auditor desarrolla una premisa en que el monto registrado servirá para el análisis y conocimiento de las relaciones entre las cuentas y otros datos. Son aplicados netamente en una Auditoría Financiera.

Pruebas de detalle

Son procedimientos que se aplican a puntos específicos seleccionados para el examen e incluyen:

- ❖ Confirmación
- ❖ Inspección física
- ❖ Verificación de documentos sustentatorios
- ❖ Cálculo
- ❖ Revisión (combinación de técnicas de comparación, cálculo e inspección)

Los factores a considerar para la aplicación de las pruebas de detalle incluyen:

Naturaleza e importancia de la aseveración objeto de la prueba.

Las aseveraciones significativas generalmente requieren de una evidencia de calidad superior.

Naturaleza del riesgo combinado

Las pruebas sustantivas deberán ser diseñadas para auditar el tipo específico y nivel de riesgo de cada aseveración.

Disponibilidad de diferentes tipos de evidencia

Emplear la evidencia que pueda ser fácilmente obtenida podría ser más eficiente.

Calidad de la evidencia

Cuanto más alta sea la calidad de evidencia, más grande será el nivel de seguridad y confianza que el auditor pueda obtener.

Ejemplo:

Pruebas sustantivas al Proceso de Ventas de la empresa DISTRISAT S.A.

- ❖ Probar los procedimientos para ejecutar documentos de despacho y recepción de dispositivos.
- ❖ Revisar la relación entre los saldos del inventario con el volumen anticipado o previsto de ventas.

4.2.3.2 PAPALES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentos elaborados y obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría y sirven para:

1) Evidenciar en forma suficiente y competente el trabajo realizado.

2) Respaldar el dictamen (si se trata de auditoría financiera), las conclusiones y recomendaciones del informe.

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos en que el auditor registra los datos e informaciones obtenidas durante su examen, los resultados de las pruebas realizadas y la descripción de las mismas.

En un concepto más amplio se puede definir a los papeles de trabajo como todos aquellos documentos que respaldan el informe del auditor, recibidos de terceros ajenos a la empresa, de la propia empresa y los elaborados por el auditor en el transcurso del examen hasta el momento de emitir su informe.

Contenido, Manejo y Custodia de los Papeles de Trabajo.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependerán, entre otros, de diversos factores:

- a. La condición y características de la empresa a ser auditada.
- b. El grado de seguridad en los controles internos.
- c. La necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría.
- d. La naturaleza del informe de auditoría.

Los papeles de trabajo servirán, entre otros aspectos, para:

- a. Redactar y sustentar el informe de auditoría.
- b. Ayudar a la planificación.
- c. Facilitar el examen de auditoría.
- d. Sentar las bases para el control de calidad de la auditoría.

- e. Defender las demandas, los juicios y otros procesos jurídicos.
- f. Demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría.
- g. Documentar las deficiencias encontradas.
- h. Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.
- i. Registrar la información reunida en la auditoría.

La elaboración de los papeles de trabajo obedecerá a la objetividad en las apreciaciones, la concisión de los comentarios, la precisión de las conclusiones y la indicación de las fuentes de información utilizadas por el auditor.

Es responsabilidad del supervisor examinar que los papeles de trabajo sustenten la labor de la auditoría realizada y asegurarse que las conclusiones, los resultados y las recomendaciones tengan el apoyo adecuado para evaluar la competencia de la labor de la auditoría ejecutada.

El supervisor y el jefe de equipo serán responsables de que los papeles de trabajo sean cuidadosamente elaborados y clasificados en los archivos corriente y permanente.

La revisión del archivo permanente de la empresa a ser examinada deberá efectuarse como una de las actividades iniciales de la auditoría.

El mantenimiento de un archivo permanente actualizado permite contar con una base de datos para la planificación de la auditoría.

Características de los Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo deben reunir las siguientes características:

* Deben ser preparados en forma nítida, clara, concisa y precisa; es decir utilizando una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y explicación de las mismas.

* Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.

* Deben elaborarse con escritura cuya alteración no sea posible sin que se detecte la enmendadura y asegure la permanencia de la información contenida en ellos.

* Son de propiedad de la firma auditora, la cual adoptará las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

* Deben ser completos, para lo cual se evitarán preguntas, comentarios que ameriten o requieran respuestas o seguimientos posteriores.

Aspectos Básicos

La elaboración de los papeles de trabajo debe ser objetiva en cuanto a la elaboración de los comentarios, permitir que los mismos sean concisos y dar precisión a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor. Aunque la cantidad, tipo y contenido de los papeles de trabajo variarán según las circunstancias, es conveniente que incluyan los siguientes aspectos básicos.

- Todas las tareas realizadas deben estar redactadas de tal forma que surjan con claridad.

- El criterio utilizado para determinar el tamaño de las muestras y selección de ítems.

- Los comprobantes analizados, revisados y cotejados o el seguimiento realizado, evitando expresiones genéricas.
- En caso de encontrar deficiencias de control interno y otras que merezcan su consideración, se deben redactar los comentarios en un papel de trabajo para cada componente.
- Forma en que se resolvieron las desviaciones, problemas o defectos detectados.
- Como idea general, debe expresarse que un papel de trabajo está completo, cuando incluye todos los datos e información correspondiente que respalde los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe y además cuando otro auditor profesional al revisarlo, llegue a conclusiones similares.

Índice de Auditoría

El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como de sistematizar su ordenamiento:

Normalmente se escribirá el índice en la esquina superior derecha de cada hoja (debe ir con lápiz de color rojo).

El índice, por lo tanto, es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica.

Los papeles de trabajo utilizarán las siguientes letras, en las fases respectivas:

Planificación Preliminar **PP**

Planificación Específica **PE**

Ejecución del Trabajo

Se codificará por componentes auditados (y sub - componentes si hubiere), por ejemplo:

Sistema de Recursos Humanos **A.**

Selección de Personal **A. 1.**

Actuación de los Servidores **A.2.**

Capacitación y Entrenamiento **A.3.**

Evaluación e Incentivos **A.4.**

Evaluación del Sistema mediante Indicadores **A.5.**

- El índice va en la parte superior derecha del P/T, y se escribe con color rojo.

- Los papeles de trabajo pueden realizarse a mano en hojas cuadrículadas, o de 7 o 14 columnas; sin embargo, también pueden elaborarse en computador, siempre debe optarse por lo más óptimo, y teniendo en cuenta que las marcas, las referencias cruzadas, y las sumillas deben ser a mano.

Archivo de Papeles de Trabajo.

Los papeles de trabajo se mantendrán en tres archivos: permanente, de planificación y corriente.

Archivo Permanente.

El archivo permanente de papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores, es necesario que la firma auditora cuente con un archivo permanente estructurado de tal manera que facilite la utilización de la amplia información acumulada. Se debe mantener un archivo permanente por cada empresa auditada (auditorías recurrentes). El archivo permanente es considerado como una de las principales fuentes de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua, durante cada auditoría al cliente (empresa).

Archivo de Planificación.

El archivo de planificación reúne la información de la planificación de cada auditoría, es decir, habrá un archivo de planificación de cada auditoría realizada, a diferencia del archivo permanente que se actualizará con cada nueva auditoría pero que solo existirá un único archivo permanente.

Archivo Corriente.

El archivo corriente es el que mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles de trabajo que sustentarán los comentarios conclusiones y recomendaciones emitidos en el informe. Se mantendrá un archivo corriente por cada auditoría realizada y al igual que los anteriores archivos debe mantener sus papeles de trabajo debidamente identificados con índices, referencias y marcas.

Ejemplos de Papeles de Trabajo.

Papel de Trabajo – Carátula del Componente

Molina & Asociados



Audidores.

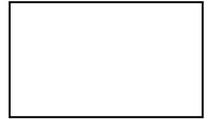
Auditoría de Gestión al Componente:

PROCESO DE VENTAS DE LA “EMPRESA DISTRISAT S.A.” - A

Sub – componentes a ser auditados:

PROSPECCIÓN	A1.
ACERCAMIENTO PREVIO	A2.
OFERTA Y DEMOSTRACIÓN DEL PRODUCTO	A3.
NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE LA VENTA	A4.
FORMALIZACIÓN DE LA VENTA	A5.
SERVICIOS POSTVENTA	A6.

Papel de Trabajo – Programa de Trabajo



Molina & Asociados.

“EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007”

Audidores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De Enero al 31 de Diciembre del 2007

PROGRAMA DE TRABAJO

PROCESO DE VENTAS

No.	Descripción	Ref. P/T	Elab. Por	Observaciones
	<p>Objetivos:</p> <p>Procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ <i>Selección de Personal.</i>➤ <i>Capacitación y Entrenamiento.</i>			

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

Papel de Trabajo – Hoja de Hallazgos



Molina & Asociados.

“EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007”

Auditores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De Enero al 31 de Diciembre del 2007

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO DE VENTAS

A1.1	➤ Del análisis obtenido de la evaluación del proceso de ventas en los últimos tres meses, se determino que las ventas incrementaron en un 10%, incumpliendo con lo señalado en su política de ventas.
A2.1	

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.3.3 HOJA DE HALLAZGOS

Este concepto es utilizado para describir el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a una área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado.

Un hallazgo de auditoría representa algo que el auditor ha encontrado durante su examen y comprende una reunión lógica de datos, así como la presentación objetiva de los hechos concernientes a la situación actual y otra información pertinente. Es toda información que ajuicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa en la gestión de la entidad auditada, tales como debilidades o deficiencias en los controles gerenciales o financieros y que, por lo tanto, merecen ser comunicados en el informe; siendo sus atributos (elementos): condición, criterio, causa y efecto.

Ejemplo:

Modelo de Hoja de Hallazgos, en donde se registran todos los resultados producidos de la investigación y análisis realizados a cada uno de los componentes.



Molina & Asociados.

"EMPRESA DISTRISAT S.A. – 2007"

Auditores

AUDITORÍA DE GESTIÓN

Ref.:

PROCESO DE VENTAS

Del 1ero. De Enero al 31 de Diciembre del 2007

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO DE VENTAS

A1.1	➤ Del análisis obtenido de la evaluación del proceso de ventas en los últimos tres meses, se determino que las ventas incrementaron en un 10%, incumpliendo con lo señalado en su política de ventas.
A2.1	

Elab. Por:	Fecha:
Super. Por:	Fecha:

4.2.3.3.1 CONDICIÓN

Lo que es, es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.

4.2.3.3.2 CRITERIO

Lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.

4.2.3.3.4 CAUSA

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

4.2.3.3.3 EFECTO

Diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones etc.

4.2.3.3.5 CONCLUSIONES

Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado. Se presentan a continuación de los comentarios, en forma

separada y podrán redactarse, según el caso, para cada comentario o grupo de ellos.

4.2.3.3.6 RECOMENDACIONES

Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe. Se presentarán de preferencia al final de cada capítulo, luego de los comentarios y conclusiones pertinentes, numeradas en forma consecutiva a través de todo el informe. El orden de presentación estará en función de su importancia, pudiendo corresponder a uno o varios comentarios o conclusiones a la vez.

Deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata, con los propios medios de la entidad u organismo examinado, tomando en consideración la relación costo/beneficio de cada una. Debe establecerse claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones legales. Su redacción deberá ser clara y provocar una reacción favorable en los responsables de su cumplimiento, por lo tanto se deben evitar expresiones como “inmediatamente” o “sin demora”, puesto que tienden a generar resistencia en razón de su tono impositivo.

4.2.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

4.2.3.4.1 INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de

referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Ejemplos de Indicadores Financieros:

Los indicadores de liquidez son: Capital de Trabajo, la razón corriente, la prueba ácida

- **Capital de Trabajo:** Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

- **Razón Corriente:** También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

- **Prueba Ácida:** Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber,

diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

Prueba Ácida = (Activos Corriente – Inventarios)/ Pasivo Corriente

4.2.3.4.2 INDICADORES NO FINANCIEROS

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (Planificación, Dirección, Organización, Dirección, Ejecución y Control — PODEC) implementado por la gerencia de la empresa. Los auditores evaluarán la gestión de las empresas utilizando como herramienta fundamental Indicadores de Gestión, desarrollados con creatividad y criterio profesional.

INDICADORES DE GESTIÓN O EFICIENCIA.

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub -sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.

3. El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.

4. El costo promedio/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

5. El grado de eficiencia.

6. El tiempo.

INDICADORES DE LOGRO O EFICACIA.

Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub - sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades del grupo y la región con quien se adelanta el proyecto.

FORMAS DE GENERAR INDICADORES DE PROCESOS.

- Identificar productos y/o servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- Identificar puntos críticos de los procesos fundamentales.
- Establecer las necesidades de los clientes internos y externos.
- Transformar las necesidades de los clientes en características de calidad y productividad.

REQUISITOS DE UN INDICADOR.

- **Selectividad.-** Debe estar relacionado a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.
- **Simplicidad.-** Debe ser de fácil comprensión y aplicación principalmente para las personas involucradas con la recolección, procesamiento y evaluación de los datos.
- **Representatividad.-** Debe representar satisfactoriamente el proceso, producto o servicio al que se refiere.
- **Estabilidad.-** Debe perdurar a lo largo del tiempo, con base en procedimientos estandarizados, incorporados a las actividades de la organización o unidad.
- **Rastreabilidad.-** Debe ser adecuadamente registrado.
- **Accesibilidad.-** Los datos para el cálculo del indicador deben ser de fácil acceso.
- **Adopción de Enfoque Experimental.-** Desarrollar indicadores considerados como necesarios y probarlos.

USO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN AUDITORÍA.

La información que proporciona el indicador debe ser comparada con un valor óptimo o estándar definido, a fin de establecer desviaciones e implementar las medidas correctivas necesarias.

El uso de indicadores de gestión es una herramienta muy útil para la realización de la auditoría de gestión. Estos indicadores pueden ya estar elaborados por la empresa auditada, el auditor en

ese caso los analizará como parte de su trabajo; sin embargo, si no existen en la empresa indicadores de gestión establecidos, o si el auditor considera necesario establecer más indicadores de los ya existentes, será el encargado de elaborar con criterio profesional y creatividad los indicadores de gestión que requiera para evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la gestión empresarial.

El uso de indicadores en una auditoría administrativa permite medir:

- La eficiencia en el uso de los recursos.
- La efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos.
- La economía en los procesos (los mejores resultados al menor costo).
- Las cualidades y características de los productos y/o servicios.
- El grado de satisfacción de los clientes internos y externos.

Ejemplos de Indicadores:

Costos (Eficiencia) = Costo Real / Costo Planificado

Objetivos (Efectividad) = Objetivos Reales / Objetivos Planificados.

Mantenimiento de equipos = Número de Equipos que recibieron mantenimiento / Total de Equipos

Porcentual de Capacitación = Personal capacitado / Total de personal

Cobertura de Mercado = Número de clientes reales / Número de clientes en el mercado

Atención al cliente (clientes por hora) = Número de clientes atendidos / Total horas laboradas

4.2.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

El propósito de esta fase es fundamentalmente, presentar los resultados de la auditoría de gestión en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos, tomando en cuenta las consideraciones y recomendaciones presentadas al cliente en un informe ejecutivo.

Concluido el Trabajo de Campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo que ha hecho y como lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

CONCEPTO DE INFORME

Es el documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras.

IMPORTANCIA DEL INFORME

El Informe de Auditoría, tiene gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.

El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que las organizaciones puedan apreciar la forma como están operando. En algunas oportunidades puede ocurrir que, debido a un descuido en su preparación, se pierde la oportunidad de hacer conocer a la empresa lo que realmente desea o necesita conocer para optimizar su administración, a pesar de que se haya emitido un voluminoso

informe, pero inadvertidamente puede estar falto de sustentación y fundamento adecuado; en consecuencia su contenido puede ser pobre; con esto se debe resaltar el hecho de que, el informe debe comunicar información útil para promover la toma de decisiones.

4.2.4.1 BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor.

El auditor encargada, confeccionará el informe de auditoría con su equipo de trabajo que intervino en el trabajo de auditoría. El informe deberá someterse a consideración del Auditor General para su aprobación, previa evaluación técnica y de calidad por parte del Auditor General Adjunto.

4.2.4.2 CONFERENCIA DEL INFORME DE AUDITORÍA

El informe preliminar por escrito constituirá la forma establecida para presentar los resultados por parte del Auditor a la Gerencia de la entidad auditada, esto permitirá:

- Poner en conocimiento de la Gerencia de la entidad auditada los resultados de cada examen, previo su remisión total.
- Reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados.
- Dar la oportunidad a la entidad auditada de emitir comentarios, descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el informe. Estos descargos serán menores en la medida que se hayan mantenido reuniones informativas con las autoridades del auditado durante el transcurso de la auditoría.

- Facilitar las acciones de seguimiento, para establecer si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas emitidas en auditoría anteriores.

4.2.4.3 INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO

Después del control de calidad, mediante el que se confirman los estándares de calidad utilizados en la preparación del informe, finalmente este es aprobado y remitido a la entidad auditada, en la forma y modo establecidos.

Estructura del informe

TÍTULO

En informe definitivo debe ir precedido de una carátula y título o encabezamiento y de un número que permita su identificación.

DESTINATARIO Y ENCUADRE NORMATIVO

El informe debe especificar a quien o a quienes va dirigido y la cause de su ejecución

OBJETO

El objeto de la realización de la auditoría es la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la unidad auditada.

ALCANCE

En esta sección se debe informar:

- Que el examen se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría.
- El periodo a auditar
- Los procesos auditados
- Los criterios de evaluación aplicado durante la revisión

LIMITACIONES AL ALCANCE

En el caso en el que el alcance destinado para cada tarea definida en el planeamiento de la auditoría, se dejar constancia indicando los detalles que correspondan y las consecuencias de este hecho, tales como restricciones en la labor de la auditoría.

Generalmente se evitan las limitaciones a través de:

- Insistencia en el requerimiento de la información al auditado
- Que los equipos de auditoría cuenten con expertos en todas las materias que serán sometidas a revisión

ACLARACIONES PREVIAS

Para facilitar la comprensión del informe, se incluye en esta sección aspectos que son de conocimientos del auditor que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de las evaluaciones y que se son necesarias señalar para dar paso a las conclusiones a las que se arribaron.

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El auditor emitirá juicios de carácter profesional basadas en las observaciones formuladas como resultado del examen y a su vez los hallazgos, explicando cada uno de sus atributos y las respectivas conclusiones y recomendaciones para cada uno de ellos.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

4.2.4.4 EVALUACIÓN CONTINUA

Un aspecto importante es considerar que después de entregado el informe de auditoría el auditor debe elaborar conjuntamente con los directivos y empleados de la empresa auditada un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, a fin de asegurar el cumplimiento de las recomendaciones mediante el compromiso de los empleados involucrados, de esta manera se garantizará que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la empresa auditada.

Las columnas básicas que debe contener el cronograma en mención son: Ordinal, Recomendación, Responsable de Implantación, Plazo, Presupuesto, Observaciones.