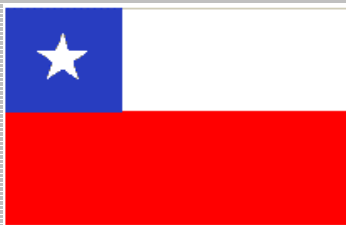


APUNTES DEL
ESTUDIANTE DE
“AUDITORÍA”



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
AUDITORÍA	3
AUDITORÍA INTERNA	8
AUDITORÍA EXTERNA	14
CONTROL INTERNO.....	16
<i>Informe COSO</i>	21
LA ÉTICA Y EL AUDITOR.....	38
RIESGOS EN AUDITORÍA.....	43
PRUEBAS Y EVIDENCIAS EN AUDITORÍA.....	48
TIPOS DE AUDITORIAS	50
AUDITORÍA COMPUTACIONAL	51
<i>Definición de auditoría computacional</i>	56
<i>Etapas de auditoría computacional</i>	58
<i>COBIT</i>	65
AUDITORÍA FINANCIERA.....	70
<i>El proceso de la auditoría financiera</i>	71
<i>Esquema de auditoría financiera</i>	73
AUDITORÍA DE GESTIÓN	74
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	76
<i>Análisis FODA</i>	78
<i>Planificación Estratégica</i>	86
<i>Cuadro de mando integral</i>	92
FASES DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	96
<i>Planificación</i>	98
<i>Ejecución</i>	101
<i>Informe</i>	103
CASOS PRÁCTICOS Y PREGUNTAS.....	106
<i>Caso 1;</i>	106
<i>Caso 2;</i>	108
<i>Caso 3;</i>	109
<i>Preguntas Largas;</i>	110
<i>Alternativas de selección múltiple;</i>	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113

INTRODUCCIÓN

A través de estos apuntes, intentaremos dar una visión general, a un tema que debe ser observado por sus objetivos y alcances dentro de las empresas, para crear así la necesidad de realizar un análisis y estudio del mismo, como herramienta administrativa y financiera, para encontrar o detectar errores y fraudes presentes o futuros, que se presenten en las empresas o diferentes entes económicos donde nos desarrollemos como profesionales. Mediante la lectura de estos apuntes, debemos identificar los conceptos teóricos y lograr aplicarlos para poder entender que significa el estudio y desarrollo de la “**Auditoría**”.

Estos apuntes se han generado gracias a la recopilación de información, obtenida de libros y material académico utilizado en las cátedras de la carrera de Auditoría que se imparte en la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.

El inicio de estos apuntes proporciona una visión introductoria al concepto de Auditoría como tal y otros conceptos relacionados, para entender la profesión y desarrollarla de la mejor forma posible.

Un segundo tema es la revisión de algunos de tipos de auditorías que se pueden desarrollar dependiendo de la necesidad de cada empresa, ya sea esta privada o pública, poniendo principal énfasis en la Auditoría de Gestión como concepto y como actividad a realizar, para ser una verdadera herramienta de gestión dentro de una organización, revisar que beneficios aporta para la empresa que la realice y como ésta aprovecha sus sugerencias para lograr sus objetivos generales y específicos que se ha propuesto como organización..

El tercer tema es una serie de casos prácticos y preguntas, para que los alumnos desarrollen y prueben su capacidad de retención y creación frente a esta materia.

Los apuntes de auditoría que aquí se presentan tienen como propósito ayudar a los estudiantes de Auditoría de las universidades de Chile, a entender de mejor forma los conceptos y las actividades que se desarrollan en la ejecución de esta profesión.

AUDITORÍA

Se tiene evidencia de que algún tipo de auditoría se practicó en tiempos muy remotos, ya que los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, se pone en manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrollo el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocida como “Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia el 1900. En Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

En 1912 se dijo: En los que podría llamarse los días en los que se formó la auditoría, a los estudiantes se les enseñaban que los objetivos primordiales de ésta eran:

- La detección y prevención de fraude;
- La detección y prevención de errores; sin embargo, en los años siguientes hubo un cambio decisivo en la demanda y el servicio, y los propósitos actuales son:
 - El cerciorarse de la condición financiera actual y de las ganancias de una empresa,
 - La detección y prevención de fraude, siendo éste un objetivo menor.

Este cambio en el objetivo de la auditoría continuó desarrollándose, no sin oposición, hasta aproximadamente 1940, en este tiempo “Existía un cierto grado de acuerdo en que el auditor podía y debería no ocuparse primordialmente de la detección de fraude”. El objetivo primordial de una auditoría independiente debe ser la revisión de la posición financiera y de los resultados de operación como se indica en los estados financieros del cliente, de manera que pueda ofrecerse una opinión sobre la adecuada presentación de éstas a las partes interesadas.

La evolución de la función de auditoría ha sido continua a lo largo de estos últimos años, caracterizada por el progresivo aumento de atribuciones y responsabilidades, con el objetivo fundamental de servir cada vez mejor a la dirección de las empresas, como instrumento que asegure la eficiencia de su gestión.

Ha sido preciso recorrer un largo camino desde el inicio de la auditoría, como una rama de la contabilidad, a la que se creía vinculada, hasta el momento actual, en que constituye toda una especialidad de la administración y gestión de la empresa. Al principio la finalidad de la función auditoría era simplemente revisar la situación económica – financiera de la empresa, buscando posibles fraudes o errores y asegurando la aplicación correcta de las normas contables, sin embargo, en los años previos a la segunda guerra mundial, los hombres de empresa tomaron conciencia de que se hacia necesario, implantar en ellas un sistema de control independiente de la estructura jerárquica y operativa, aduciendo para ello razones como:

- La creciente complejidad de los fenómenos económicos y la dinámica cambiante de los métodos y sistemas de administración y gestión de empresas.
- La dimensión de las empresas, que obligaba a los directores a dedicar su atención a los problemas más importantes, por carecer de tiempo y posibilidades físicas para gestionar y examinar de cerca todas las actividades de la compañía.

- La multiplicación de la delegación de funciones, poderes y alejamiento de las empresas filiales de sus empresas matrices.
- La evolución de las comunicaciones a escala mundial.

Entonces entenderemos como **Auditoría**:

1. Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.
2. Una sistemática evaluación de las diversas operaciones y controles de una organización, para determinar si se siguen políticas y procedimientos aceptados, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos eficientemente y si se han alcanzado los objetivos de la organización.
3. Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso[&].

De esta tercera definición obtendremos algunos puntos que son importantes analizarlos para saber que la auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta.

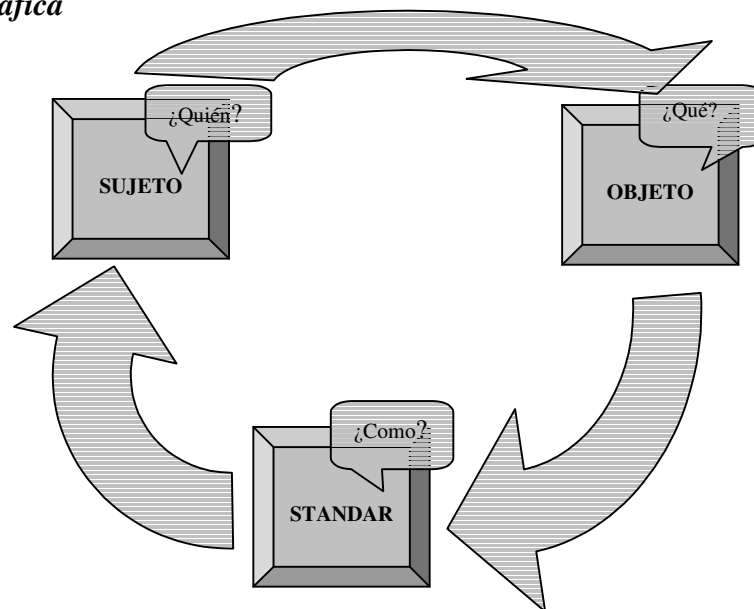
- Es un *proceso sistemático*, esto quiere decir que en toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Sin embargo cabe destacar que estos procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa, pero esto no significa, que el auditor no deba dar cumplimiento a los estándares generales establecidos por la profesión.
- También en esta definición se indica que la evidencia se obtiene y evalúa de *manera objetiva*, esto quiere decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.
- La *evidencia* que debe obtener el auditor consiste en una amplia gama de información y datos que lo puedan ayudar a elaborar su informe final. Esta definición no es estricta en cuanto a la naturaleza de la evidencia que se ha revisado, más bien nos indica que el auditor debe usar su criterio profesional para saber cual de toda la evidencia que posee es la apropiada para el trabajo que esta ejecutando, él debe considerar cualquier elemento o dato que le permita realizar una evaluación objetiva y expresar un dictamen profesional.
- Los informes a los cuales hace mención la definición, no solo se refiere a las actividades económicas, es decir, informes financieros de la empresa, sino que también al ser una definición general se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

[&] John W. Cook y Gary M. Winkle (1987), Auditoría, 3º Edición, McGRAW-HILL, Buenos Aires-Argentina.

- El auditor tiene un papel que desarrollar en este proceso, el cual es, determinar el *grado de precisión* que existe entre los hechos que ocurren en realidad y los informes que se han elaborado después de haber sucedido tales hechos.
- El auditor debe realizar una evaluación y un informe de los acontecimientos revisados, para ello debe acogerse a *principios establecidos*. El auditor debe conocer claramente los principios aplicados en cada informe que emita, también debe tener la capacidad suficiente para determinar que dichos principios han sido aplicados de manera correcta en cada situación. Lo más común es que el auditor realice su trabajo de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (*PCGA*), sin embargo en algunas ocasiones los principios apropiados son algunas leyes, reglamentos, convenios contractuales, manuales de procedimientos y otras disposiciones establecidas por la autoridad competente en el tema.

Estas clasificaciones no deben entenderse como algo rígido, de tal manera que los tipos o clases de auditorías, se excluyan radicalmente. Es perfectamente admisible que haya aspectos o enfoques de unos en otros, pero desde un planteamiento doctrinal y atendido a su finalidad última es conveniente distinguirlas, es por ello, que más adelante analizaremos algunos tipos.

Auditoría en forma gráfica



Si visualizamos la figura podríamos decir que la auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

Sujeto; es el auditor que realiza la revisión del objeto bajo examen, que puede ser una cuenta contable determinada, un departamento en forma completa, un procedimiento, etcétera.

Objeto; es la situación auditada, esta puede ser muy diversa, ya que en algunos casos se da que sea una empresa en forma completa y en otros, solo se realiza esta revisión a una situación precisa.

Estándar; es el punto de comparación que tiene el auditor, para poder evaluar si la situación bajo examen cumple o no, con un determinado patrón establecido con anterioridad a la ocurrencia de la situación. Este estándar puede ser por ejemplo, principios de contabilidad generalmente aceptados, normas de auditorías generalmente aceptadas, ley de la renta, ley de impuesto al valor agregado, manuales de procedimiento, en otras palabras cualquier documento que nos permita apoyar el dictamen final del auditor.

Normas de auditoría generalmente aceptadas

Como ya sabemos todo tipo de norma profesional que se establece es con el objetivo de evaluar la calidad y desempeño de los individuos y organizaciones, por lo tanto el auditor no esta exento de tal situación y debe regirse por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) que son los principios fundamentales de auditoría, en los cuales deben enmarcar su trabajo durante el proceso de la auditoría misma. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. Las NAGAS tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoria de Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948. Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como tal. La auditoría debe ser efectuada por un profesional que tiene un entrenamiento técnico y la pericia suficiente para desempeñar esta labor.

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

Normas personales; se refieren a las cualidades mínimas que el auditor debe tener para poder realizar su trabajo, son exigencias que el carácter profesional de la auditoría le impone. Existen cualidades que los auditores deben tener pre – adquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que deben de mantener durante toda su vida profesional.

- *Entrenamiento y capacidad profesional;* el trabajo de auditoría debe ser desempeñado por personas que, teniendo titulo profesional legalmente expedido y reconocido, tenga entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.
- *Independencia;* El auditor está obligado a mantener una independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.
- *Cuidado o esmero profesional;* El auditor esta obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

El trabajo de auditoría debe ser realizado por persona o personas que, teniendo formación técnica adecuada, puedan demostrar experiencia y capacidad profesional como auditores. La formación técnica se obtiene, generalmente, en la universidad, escuelas técnicas e institutos profesionales, sin embargo la experiencia y capacidad profesional se adquiere con el tiempo. El auditor o auditores están obligados a mantener una posición de independencia en su trabajo profesional con objeto de lograr imparcialidad y objetividad en sus juicios. Si una auditoría ha de ser efectiva y digna de confianza debe ser realizada por alguien que tenga la suficiente independencia con respecto a las personas cuya labor está examinando, y por tanto puede emitir una opinión totalmente objetiva. El auditor deberá evitar cualquier relación con su cliente que haga dudar a un tercero de su independencia.

- *Conducta*; La conducta del auditor debe ser siempre recta, de tal forma que no permita que se exponga a presiones que lo obliguen a aceptar o silenciar hechos que alterarían la corrección de su informe.
- *Ecuanimidad*; La actitud del auditor debe ser totalmente libre de prejuicios. Debe colocarse en una posición imparcial respecto al cliente, a sus directivos y accionistas.
- *Parentesco y amistad*; El auditor debe evaluar si por razones de parentesco o amistad puede verse afectada su posición de independencia.
- *Independencia económica*; El auditor no debe tener intereses comunes con su cliente. No puede tener relación de dependencia ni ser directivo del ente examinado, ni tampoco ser accionista, deudor o acreedor del mismo.

En la realización de su examen y preparación de su informe el auditor deberá ejercer una adecuada responsabilidad profesional.

Esta norma requiere que el auditor desempeñe su trabajo con el máximo de atención, diligencia y cuidado que pueda esperarse de una persona con sentido de la responsabilidad. Exige al auditor la obligación de cumplir con las normas relativas a la realización del trabajo y preparación del informe y a cumplir con los códigos de ética profesional establecidos por la profesión.

Auditoría Interna y Externa

En el ámbito de la administración, la auditoría es una función asesora - técnica al servicio de la dirección superior de la empresa, cuya misión fundamental es apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información, evaluación y control para el proceso de toma de decisiones, tanto internas como externas a la organización. En este ámbito podemos encontrar dos tipos de auditorías que son las más comunes; auditoría interna y auditoría externa.

Auditoría interna

1. Evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posibles irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa.

Funciones de la auditoría interna

Tiene por objeto verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa, con objeto de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la dirección posibles cambios o mejoras en los mismos.

Es una pieza fundamental de control en grandes empresas y se estructura, dentro de las mismas, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia.

Todas las empresas se preocupan de salvaguardar sus activos; esto significa que se debe estar verificando constantemente si el control interno es eficaz (si se cumplen los objetivos), de lo contrario se deben proponer mejoras para dicho control. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

Esta auditoría es realizada por los mismos empleados de la empresa, cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general, lo que significa que a veces son parte del departamento auditado. Las personas que realizar esta labor se le llama auditores internos, los cuales deben ser independientes de los trabajos que revisan (es el ideal que siempre se espera conseguir).

El auditor interno lleva a cabo una función muy importante al interior de las empresas mercantiles, gubernamentales o cualquier otra forma de organización, dado que al revisar los sistemas de información interna pueden determinar si éstos han sido diseñados de acorde a las instrucciones que ha emitido la dirección general de la entidad. De esta revisión se puede extraer la información necesaria para saber si los sistemas implementados son los correctos o se necesita implementar mejoras o simplemente se debe desarrollar otro nuevo para así mejorar la calidad de los controles. El auditor interno tiene dentro de sus labores la revisión de actividades tales como control de calidad, investigación de mercado, políticas de personal y muchos otros temas que se relacionan sólo de modo muy lejano con la información financiera. Estos auditores tienen que estar en una alerta permanente para poder detectar e informar a la dirección de la empresa, cualquier asunto o situación que ocurra al interior de la entidad a la que pertenece.

En 1941 se creó en Nueva York el Instituto de Auditores Internos (IIA), cuya sede está hoy el Altamonte Springs, Florida, y al que actualmente pertenecen los auditores de la mayoría de los países de Europa e Iberoamérica, así como los de Estados Unidos y Canadá.

En 1947 el Instituto introdujo, entre los atributos de los auditores internos, una cláusula que les permitía incluir un examen del funcionamiento de otras actividades distintas a las contables y

financieras, comienza entonces un progresivo avance de las atribuciones de los auditores internos y se produce un cierto distanciamiento de la contabilidad y de los estados financieros de las empresas, que pasan a ser el campo de juego y la finalidad de la auditoría externa.

Desde la fecha antes mencionada, la auditoría interna ha seguido avanzando considerablemente en importancia y categoría dentro de la organización de las empresas, buscando su posición al lado del más alto nivel de dirección e informando a ésta, ya sea de forma directa o bien a través del comité de auditoría, con acceso directo al presidente o director general de la compañía. Justamente esta posición es la que asegura la independencia de la auditoría interna y, al mismo tiempo, la sitúa frente a un gran desafío y considerables riesgos.

El concepto moderno de esta función es radicalmente distinto de la idea que, tradicionalmente identificaba al departamento de auditoría interna, como una unidad preocupada básicamente de asegurar el correcto registro de las transacciones desde la perspectiva contable y financiera, con objeto de eliminar errores y fraudes de esta naturaleza. Si a ello añadimos la protección de los activos de la organización, tendremos el clásico contenido funcional de las auditorías internas hasta los años 40/50.

Hoy la auditoría interna es:

- Una unidad con atribuciones y facultades para auditar todas las operaciones de las organizaciones.
- Situada en el organigrama en dependencia directa de la alta dirección.
- Actuando como control de los restantes controles de la organización, buscando prestar un servicio a los auditados y a la dirección.
- Independiente para la formulación de sus opiniones y recomendaciones.

La declaración de responsabilidades de la auditoría interna, fue publicada por el IIA en 1947 y revisada en 1990, la define como una función de valoración independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización.

Su objetivo es asistir a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades, con la finalidad que les proporcione análisis, valoraciones, recomendaciones, consejo e información sobre las actividades revisadas. El objetivo de la auditoría incluye la promoción de un control efectivo a un costo razonable. Los miembros de la organización asistidos por la auditoría interna son tanto la dirección como el consejo de administración.

El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno y la calidad de la ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas.

Los auditores internos deben:

- Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y de los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar dicha información.
- Revisar los sistemas establecidos para asegurar que estén de acuerdo con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que pudieran tener efecto significativo en las operaciones e informes, determinando si la organización los está aplicando.
- Revisar los medios de salvaguarda de los activos y, si procede verificar su existencia.
- Valorar la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.
- Revisar las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidas, y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista.

La independencia de los auditores es otro aspecto importante, ya que estos deben ser independientes de las actividades que auditen. Los auditores son independientes cuando pueden realizar su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite a los auditores internos emitir juicios imparciales y sin prejuicios, lo que es esencial para la adecuada ejecución de las auditorías, esto se consigue mediante un adecuado nivel en la organización y con objetividad.

El nivel organizativo del departamento de auditoría interna debe ser suficiente para permitir el cumplimiento de sus responsabilidades. El director del departamento debe ser responsable ante una persona de la organización, con suficiente autoridad para promover la independencia y asegurar una amplia cobertura de auditoría, adecuada consideración de sus informes y apropiada acción sobre sus recomendaciones.

La objetividad es una actitud mental independiente que los auditores internos deberían mantener en la realización de auditorías. Los auditores internos en ningún caso deben subordinar sus juicios en materia de auditoría a los de otros. Diseñar, instalar y manejar sistemas no son funciones de auditoría. Tampoco el diseño de procedimientos para sistemas es una función de auditoría. La realización de tales actividades supone un perjuicio para la objetividad de la auditoría.

Esta concepción de la auditoría comporta un cambio radical en la formación clásica de los auditores volcados hacia la contabilidad y el control. Ahora, si se quiere ser auditor hay que conocer los principios y la teoría de las funciones de planificación, organización, dirección y coordinación. De esta manera, la auditoría interna pasa de ser un órgano de control a ser staff de la dirección, un consultor interno de la empresa.

El contenido funcional de la auditoría interna dependerá del concepto que la dirección tenga de ella, de los objetivos que pretenda conseguir, de las peculiaridades y características de cada empresa, del estilo propio de dirección, y de la personalidad y criterio del director de la misma.

Sin embargo, solo se deberá llamar auditoría interna a una sección o departamento de la empresa que:

- Utilice las técnicas y normas de auditoría.
- Independiente en cuanto a su libertad de actuación dentro de la organización.
- Evalúe todas las áreas y actividades de la empresa.
- Emita informes, concretados en recomendaciones, pero sin autoridad para imponerlas ejecutivamente.

Por lo tanto, la auditoría interna se caracteriza en la actualidad porque:

- Es parte de la dirección o debe estar muy próxima a ella y contar con su apoyo.
- Exige personal calificado de toda confianza y discreción.
- No debe tener limitada su actividad a las áreas financieras o económicas.
- Debe disponer de su propio estatuto donde se indique su dependencia, sus atribuciones y sus funciones o deberes.
- Debe buscar el aumento de la eficiencia de la empresa.
- No debe tener más control que la de la propia dirección, quién lo ejerce a través del comité de auditoría, si lo hubiere, o a través del cumplimiento de la planificación de auditoría la bondad y acierto de sus informes y la realización de sus recomendaciones.

La dirección de las empresas ante la auditoría interna suele adoptar alguna de las siguientes actitudes:

- Muchas la ignorar y no saben cómo utilizarla provechosamente.

- Otras tienen un pobre concepto de la misma, con frecuencia debido a la propia falta de talla de la auditoría.
- Existe una categoría de gerentes y directores que consideran a la auditoría interna como un servicio de vigilancia y control policíacos, un detector de fraudes o un cazador de fallas.
- Otras mantienen, en principio, una relación frecuente con la auditoría interna, pero cuando comprueban que informes ponen al descubierto carencias y fallas en su gestión, que exigen decisiones frente a los ejecutivos responsables cortan la comunicación con el departamento de auditoría.
- Hay, afortunadamente, cada día más, directivos que suelen utilizar a su departamento de auditoría interna como una unidad de elite en la que confían plenamente.

Cuando la auditoría interna opera como un órgano de confianza de la dirección, ésta la utiliza con frecuencia y recaba informes de auditoría sobre los aspectos globales de la gestión para los que no son suficientes las informaciones u opiniones de los responsables de cada área.

Igualmente se deben emplear a los auditores internos en trabajos que no son específicamente de auditoría; estudios de rentabilidad, valoración de empresas y, en general, aplicaciones que suelen encargarse a los consultores externos y para los que el departamento de auditoría está mejor preparado o debe estarlo, por su conocimiento de la empresa.

Relaciones de la Auditoría Interna

Al referirse a las relaciones que la auditoría interna habrá de mantener de forma habitual dentro y fuera de la empresa, la profesionalidad y la discreción con que se mueva la auditoría son decisivas para alcanzar prestigio y asegurar la posición dentro de la empresa.

Dentro de la empresa; la moderna auditoría interna debe ser entendida como un colaborador - asesor que indique la mejor manera de hacer las cosas, que apunte deficiencias para que sean corregidas por los propios auditados y que escuche aspiraciones, sugerencias, etc.

La auditoría interna debe mantener buenas relaciones con todas las unidades y departamentos de la empresa, así como conocer su funcionamiento con cierta precisión. De manera muy especial debe relacionarse con:

- Control de gestión
- Departamento económico - financiero
- Organización y métodos
- Centros de producción de la empresa
- Asesoría y servicios staff
- Informática

Por lo tanto debe tener un conocimiento real de las funciones que estas unidades llevan a cabo, familiarizarse con ellas y formar equipo con sus hombres para documentarse, como paso previo a la realización de programas concretos de auditoría de gestión.

Con la auditoría externa; la modernidad de un departamento de auditoría interna exige tener buenas relaciones con los auditores externos. Lo contrario es anacrónico y va incluso contra lo dispuesto por la dirección de la empresa, que es en definitiva quién requiere los servicios de los auditores externos para recibir de ellos una opinión real sobre su situación financiera.

Las normas y prácticas de auditoría establecen muy claramente la necesidad de una actuación coordinada y eficaz de ambos auditores tal como se indica más adelante.

En ocasiones, se hace necesario un esfuerzo especial para evitar efectos perturbadores en las relaciones con los auditores externos como consecuencia de los requisitos de trabajo complementario que estos hacen a los auditores internos. En este tipo de colaboraciones, el auditor interno actúa con una visión reducida, limitada a determinados aspectos de un trabajo de conjunto, cuya finalidad y amplitud solamente conoce el responsable de la auditoría externa.

Los aspectos fundamentales en torno a los cuales debe girar dicha colaboración son:

- Coordinación de sus trabajos sin duplicaciones ni interferencias.
- Intercambio de experiencias e información de todo tipo sobre auditorías efectuadas, programas, papeles de trabajo, ect.
- Discusión de las conclusiones a las que la auditoría externa va llegando a lo largo del desarrollo de su trabajo, antes de elevarlas a definitivas.
- Demanda de la colaboración de la auditoría interna para la iniciación de determinados trabajos en los cuales es preciso un conocimiento personal del responsable del área auditada; o de aquellos otros en los que sea aconsejada que los auditores externos no se presenten en solitario.

Relaciones de los auditores internos y externo, siendo los aspectos más destacados:

- Encuentros periódicos para discutir temas de mutuo interés.
- Acceso mutuo a los programas y papeles de trabajo.
- Intercambio de los informes de auditoría y de las comunicaciones de la dirección.
- Entendimiento común sobre técnicas, métodos y terminología de auditoría.

Situación actual de la auditoría interna; aunque no se dispone de datos sobre el número de auditor internos, si sobre empresas que cuentan con una auditoría interna, se pueden señalar los siguientes puntos:

- Las grandes empresas van creando su unidad de auditoría interna de forma paulatina, pero constante.
- Las empresas públicas tienen, en su mayoría, departamentos de auditoría interna, salvo las de mediana dimensión.
- El desarrollo de la auditoría interna impulsa la creación de unidades de auditoría interna pero, al no conocer bien las direcciones de las empresas en qué contexto y de que forma han de realizar sus funciones, por lo general nacen con graves defectos; se crean más por moda que por convencimiento, siendo su aporte a la mejora de la gestión de la empresa y, en definitiva, al control interno todo lo positiva que debiera.
- Un elevado número de auditores externos pasan a integrarse en los departamentos de auditoría interna de las empresas, debido al carácter global de estos.
- La experiencia profesional en el cargo de la auditoría interna procede, por lo general, de la auditoría externa aunque por si sola no es suficiente.
- Un ancho campo de trabajo se abre ante los profesionales que se formen y especialicen como auditores internos.
- Parte de las auditorías internas que hoy funcionan no están aún correctamente situadas en el organigrama de las empresas, dependiendo, por lo general, de la dirección financiera o de la

económica administrativa, y estando sus funciones limitadas a las de carácter financiero contable.

- Los auditores externos llevarán a cabo, cada vez más, programas de auditoría de gestión en las empresas auditadas, lo que afectará a las programaciones de las auditorías internas sustancialmente y modificará de forma radical sus relaciones.
- Las auditorías internas tendrán que dedicar la mayor parte de su tiempo a la realización de auditorías de gestión, precisamente para ahorrar costos a las empresas.
- Los auditores internos del futuro también deberán ser consultores – asesores de la dirección y realizarán una serie de estudios y trabajos que no serán puramente de auditoría.
- Los comités de auditoría se van implantando cada vez más en las empresas como órganos delegados de consejos de administración para la supervisión de las funciones de auditoría externa e interna.

Auditoría Externa

1. Es desarrollada por auditores externos independientes, los cuales centran su trabajo principalmente en el análisis de los estados financieros u otra situación determinada que desee revisar la empresa que solicita este servicio, así como en la verificación muy general de sus operaciones en un ejercicio determinado.

Todas las organizaciones deben presentar en algún momento sus informes financieros a otros usuarios externos, tales como bancos, financieras, proveedores, acreedores, accionistas, inversionistas y otros. En cada uno de estos casos los usuarios externos necesitan que la información contable presentada por la empresa, tenga la seguridad necesaria que ellos necesitan, por lo tanto estos informes deben cumplir en plenitud con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Aunque los auditores internos, son independientes de los otros empleados de la empresa, siempre se puede presentar la posibilidad que los usuarios externos puedan dudar de la información financiera presentada por estos, esta desconfianza se presenta dado que estos auditores internos deben revisar el trabajo de sus mismos compañeros de empresa, es por eso que los usuarios externos siempre solicitan que la información contable sea revisada por auditores externos, a quienes se les puede contratar como a cualquier otro profesional, ya que por no pertenecer a la planta de la empresa, sus informes representan una mayor confianza.

Una de las características principales de los auditores externos es que realizan su trabajo con una actitud mental de integridad y objetividad, es decir, libre de todo prejuicio.

El valor que pueda representar el dictamen de estos auditores, dependerá únicamente de su reputación profesional, reputación que se obtiene dado a su independencia mental y objetividad que utiliza en cada trabajo desarrollado, además cabe destacar que el único activo que posee un auditor, es su prestigio y reputación profesional.

Diferencia entre auditoría interna y externa

La auditoría externa se puede definir como un servicio público prestado por profesionales calificados en contaduría, que consiste en la realización según normas y técnicas específicas, de una revisión de los estados financieros de la empresa, a fin de expresar su opinión independiente sobre si tales estados presentan adecuadamente la situación económica - financiera de dicha empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un periodo determinado, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La auditoría interna se lleva a cabo con personas pertenecientes a la misma plantilla, mientras que la externa exige, como condición esencial a la misma y de su credibilidad, que los profesionales que la realizan no formen parte de la empresa auditada, es decir, que sean totalmente independientes de ella y de sus cuadros directivos.

El objetivo de la auditoría externa es expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa auditada, referida a un ejercicio determinado, mientras que los objetivos de la auditoría interna son múltiples y variados, no limitándose al área económica – financiera, porque la función de auditoría interna contempla todo el campo de operaciones y actividades de dicha empresa.

Por último, la realización de los trabajos de auditoría externa se desarrolla de acuerdo con normas y procedimientos internacionales homologados que no suelen ser substancialmente alterados ni modificados, mientras que los procedimientos de auditoría interna son mucho más

flexibles y dependen, en cada caso, de la empresa, sus dirigentes y de los propios responsables de auditoría interna.

Externa

- Nombrada por el propietario
- Independiente
- Da una opinión
- Utiliza normas técnicas estándar
- Actúa de forma intermitente
- No enjuicia personas
- No tiene que detectar fraudes ni errores menores
- Emite un informe sobre debilidades del control interno

Interna

- Subordinada al ejecutivo máximo
- Dependiente
- Objetivos múltiples
- Diseña o pacta sus procedimientos
- Actúa de forma continua
- Enjuicia el cumplimiento
- Busca deliberadamente irregularidades
- Emite tantos informes como actuaciones

Control Interno

Control; es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos.

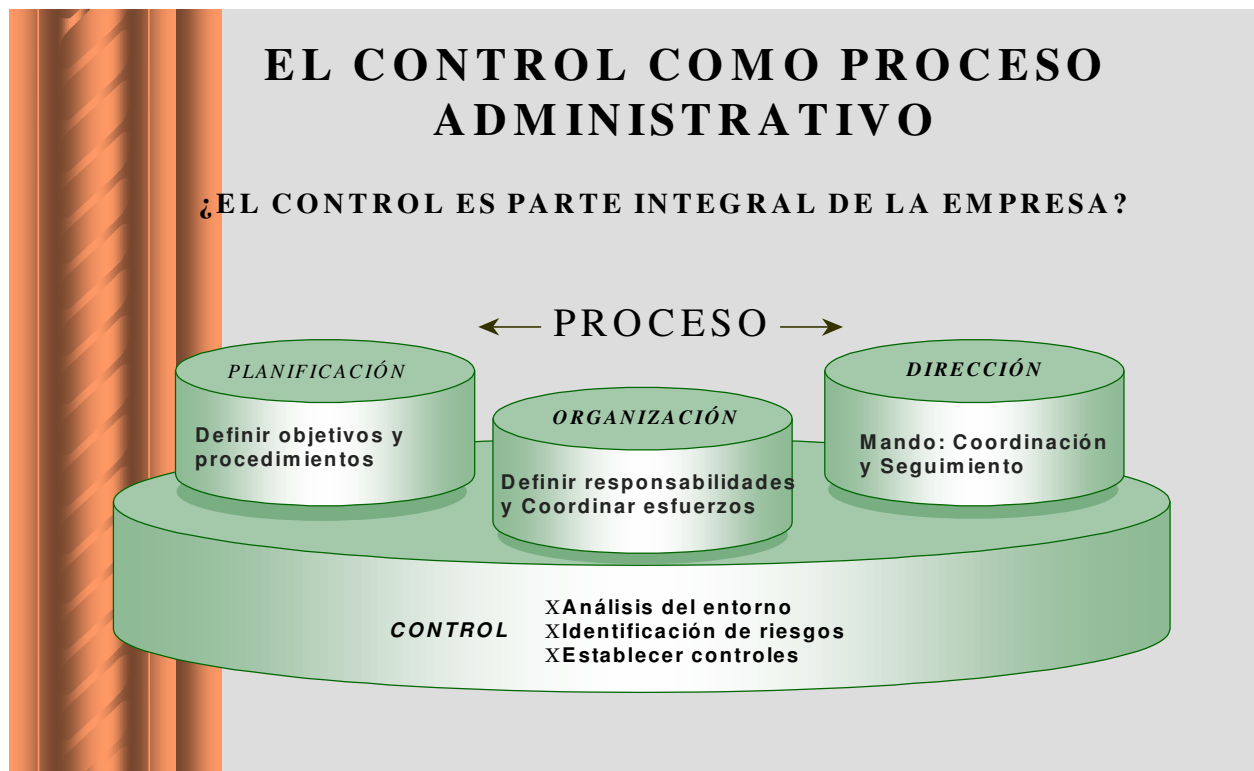
Según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir, comprobación, intervención o inspección. El propósito final del control es, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar a su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

No debe ser aislado, sino un todo, relacionado con los planes estratégicos de la empresa y su gestión organizacional.

Esta diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las categorías eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes y normas aplicables.

Entonces corresponde a la máxima autoridad jerárquica de la empresa la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización.

Todo el personal tiene responsabilidades sobre el control, las cuales deben formar parte, explícita o implícita, de la descripción del trabajo de cada uno. Asumiendo el compromiso de comunicar problemas y violaciones que se observen, que afecten el logro de los objetivos.



Reflexión final; en una empresa todos tenemos una cuota de responsabilidad en el sistema de control:

- El directorio, la gerencia media y el resto del personal. De allí que nadie debe sentirse excluido de la posibilidad de promover mejoras ni eximido de la responsabilidad de buscarlas.
- Todo aquel que dentro de la empresa planea, organiza, dirige y/o controla recursos o actividades para alcanzar metas y objetivos. Son todos los integrantes de la organización, con distintos niveles de responsabilidad y autoridad.

Tipos de controles⁸:

Controles directivos; son todos aquellos procedimientos, estructuras funcionales, directrices, políticas y normas estratégicas, emanados desde la más alta gerencia de la empresa con el fin de delimitar la gestión estratégica de la organización y que dicha gestión esté sincronizando con los objetivos del negocio.

Controles preventivos; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a prevenir antes de su ocurrencia o materialización, riesgos que puedan afectar la seguridad física y lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones de negocio.

Controles detectivos; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a detectar la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que puedan afectar la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles correctivos; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a corregir o restaurar un objeto que haya sufrido la ocurrencia o materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que afectaron la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

Controles de recuperación; son todos aquellos procedimientos administrativos y/o automatizados orientados a recuperar la capacidad de operación, servicio y gestión de negocio frente a la materialización, de los riesgos o acciones indeseadas que afectaron la seguridad física o lógica de las áreas impactando negativamente en la continuidad de las operaciones del negocio.

El auto - control

1. Proceso y herramienta a través del cual se examina y evalúa la efectividad del control con la finalidad de otorgar una razonable garantía en el logro de los objetivos organizacionales.
2. Metodología utilizada para revisar objetivos claves, los riesgos inherentes para el logro de los objetivos y los controles internos diseñados para administrar dichos riesgos.
3. Proceso formal en el cual la gerencia o un grupo de trabajo directamente involucrado en una función juzga la eficiencia de ella y decide si la probabilidad de alcanzar sus objetivos está razonablemente asegurada.
4. La metodología de auto - evaluación del control, consiste en revisar los objetivos del negocio, los riesgos involucrados con su impacto y evaluar los controles internos existentes, a efectos de diseñar actividades de control que permitan administrar o mitigar dichos riesgos.

⁸ Sitio web del Profesor Sr. Eduardo Leyton – www.eduardoleyton.com

- Permite la evaluación formal de los riesgos significativos asociados a un producto, proceso y operación.
- Permite la evaluación formal de los límites de riesgos establecidos por la alta dirección.
- Permite la evaluación de los controles para administrar los riesgos dentro de los límites establecidos.
- Permite que más gente está preocupada del tema de control interno y en el logro de los objetivos.
- Permite la evaluación de la metodología usada para monitorear la eficiencia de los controles.
- Es realizado por los responsables de la operación y por los encargados de alcanzar los objetivos. Potencia y desarrolla los cargos de jefatura en línea.
- Mejora la evaluación de riesgos y planificación de la auditoría, no reemplaza la auditoría interna, permitiendo cambio de imagen de policía a facilitador.
- La auditoría interna puede enfocar sus esfuerzos a actividades adicionales.
- La gerencia, tiene como responsabilidad el monitorear el riesgo del negocio, controlar la implementación y documentación de un efectivo programa de manejo del riesgo, revisiones periódicas a los procesos determinados, identificación de operaciones y productos no cubiertos.

El auto – control asiste a la gerencia en la identificación y el monitoreo de los riesgos y controles de productos o procesos, consiste principalmente en tres fases;

1. Descripción

Objetivo; resumen del objetivo del producto, servicio u operación;

Producto o servicio; características del producto, volumen de actividad, n° de transacciones y las principales actividades que soportan la operación, descripción de sistemas de apoyo y leyes.

Calificación del riesgo; incluye la evaluación del nivel de riesgo (bajo, medio, alto) y del funcionamiento de los controles.

2. Matriz de riesgo

Riesgos significativos; son los que pueden dañar a la unidad o a la organización.

Límite de riesgo; señala la medida de riesgo asumido por la gerencia para lograr los objetivos del negocio:

- Límite de riesgo cero; corresponde a aquellos riesgos que no se desean asumir. (incumplimiento de las normas del SII, por ejemplo)
- Límite de riesgo no cuantificable; son aquellos riesgos asumidos que no son fácilmente cuantificables o cuya cuantificación resulta imposible. (un banco al quedarse completamente sin sistemas durante tres días, por ejemplo)
- Límite de riesgo cuantificable; son aquellos medibles, los que además son aceptados dentro de ciertos rangos. (revisión de firmas a cheques pagados por caja, por ejemplo)

Para determinar los límites de riesgo deberían considerarse entre otras cosas: posibles pérdidas financieras, sanciones de organismos fiscalizadores, costos involucrados en la mitigación del riesgo.

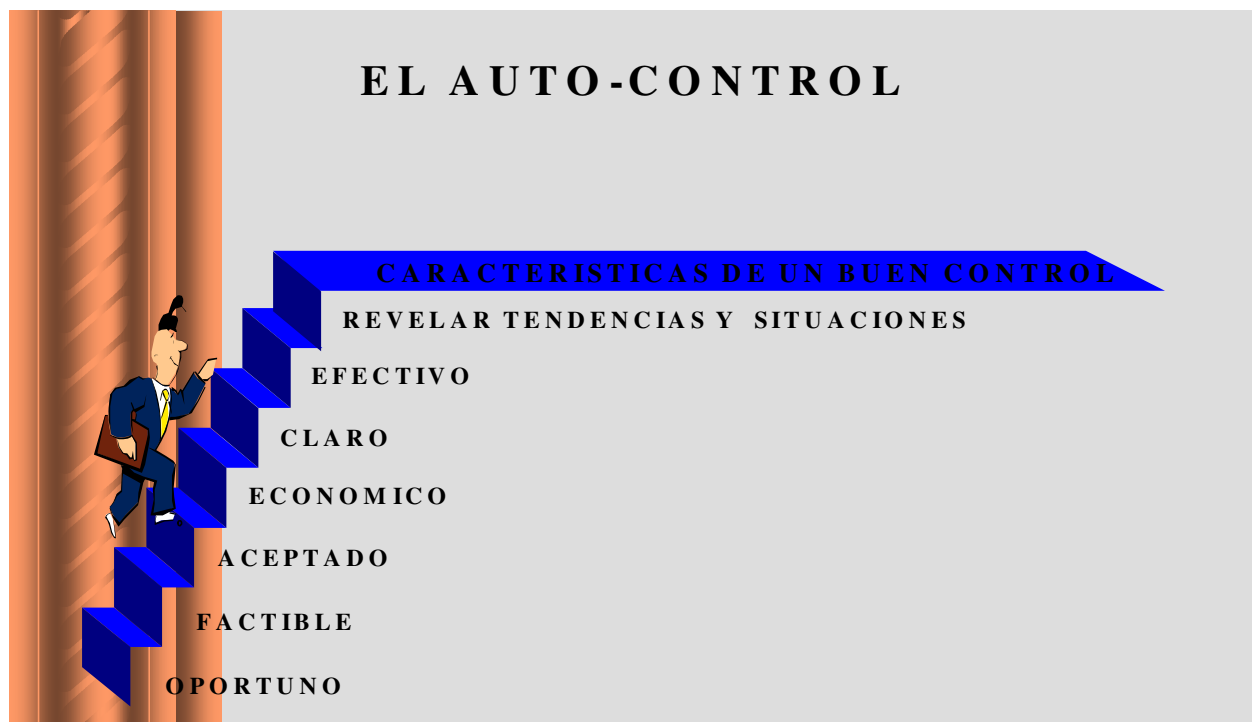
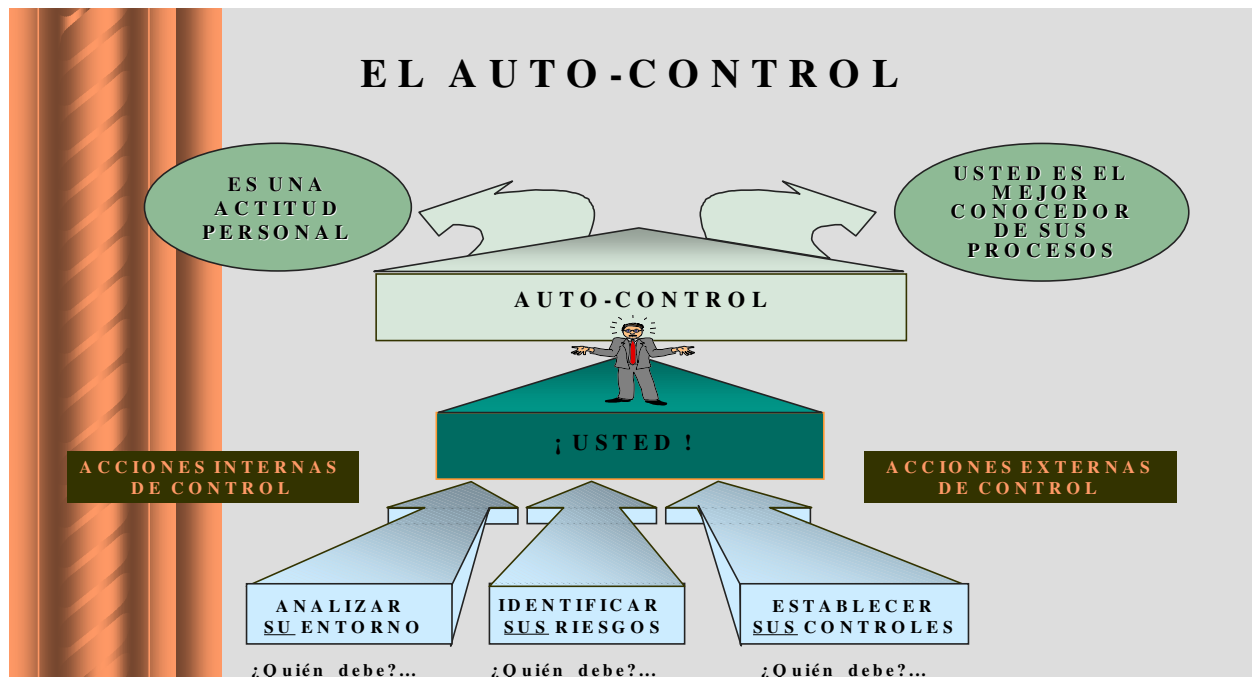
Controles claves; descripción de la manera de asegurar que las actividades son realizadas adecuadamente, estos controles deben mantener los riesgos dentro de los límites establecidos.

Monitoreo de los controles; detalle de cómo la gerencia se asegura que las actividades de control funcionan correctamente para mantener los riesgos dentro de los límites aceptados.

Evidencia de control; documentación de respaldo del monitoreo de los controles claves.

3. Plan de acción

Actividades a realizar producto del auto – control.



Sistema control interno

1. Es el plan de trabajo adoptado dentro de una empresa para salvaguardar sus activos y asegurar el adecuado registro de las transacciones comerciales. El trabajo, basándose en el análisis de los circuitos administrativos y contables, se dirigen a la evaluación de dicho sistema, verificando que los controles funcionen y cumplan con su objetivo.
2. Conjunto de normas, métodos, medidas prácticas adecuadas y procedimientos incorporados en cada fase de la operación que adopta una organización con el fin de permitir el logro de los objetivos y resultados presupuestados por la administración.
3. Es cualquier acción que lleva a cabo la administración para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y los objetivos.

Este sistema de control es un instrumento de gestión que comprende el plan de la empresa, conjuntos y procedimientos adoptados para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular las políticas y comprender el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Algunas de sus herramientas son los organigramas, manuales de funciones, manuales o normas de procedimientos internos, matriz de autorizaciones, etc.

El control interno no tiene el mismo significado para todas las personas, lo cual causa bastante confusión entre las personas que deben generar los mecanismos que ayuden a que este sea más efectivo, en consecuencia se originan problemas de comunicación y varias alternativas para cumplir con las expectativas que se ha propuesto la empresa.

Según las definiciones anteriores, el objetivo del control interno *es permitir el logro de los objetivos y resultados presupuestados por la administración*, es decir, se cumplirá a través del logro de los siguientes objetivos intermedios:

El logro de la protección de los activos; la seguridad de los activos supone que los bienes de la organización sean utilizados de forma normal en el cuadro del objetivo social, que sus derechos sean salvaguardados y que la empresa no corra riesgos anómalos. En otras palabras, proteger los activos contra cualquier situación no deseable.

La obtención de información adecuada; el control interno tiene el objetivo de permitir que toda la información, particularmente la contable y de gestión, es veraz, oportuna y no ha sido alterada por errores o negligencias, permitiendo de este modo una adecuada toma de decisiones y preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otro criterio aplicable, a fin de mantener activos y obligaciones debidamente contabilizados.

Promover la eficiencia operativa; esto implica establecer acciones o controles que tiendan a hacer más eficientes los procesos, como por ejemplo, evitar pérdidas de existencias por compras mal planificadas, evitar el mantenimiento de una estructura fija obsoleta, etc.

Estimular la adhesión a las políticas de la dirección; esto también puede entenderse como asegurar la aplicación de las instrucciones de la dirección, para ello el sistema de control interno debería asegurarse que el objetivo de las instrucciones está bien definido y que las mismas son claras, apropiadas y comprensibles, estando dirigidas a las personas adecuadas, asegurándose además que dichas instrucciones sean aplicadas.

Informe COSO

COSO; Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Autor del informe; Copers & Lybrand S.A.

Grupo asesor del informe; Ejecutivos de importantes empresa, tales como IBM, Shell, Du Pont, Nationsbank, Arthur Andersen, entre otras.

Entidades promotoras; American Institute of Certified Public Accountants, American Accounting Association, The Institute of Internal Auditors, Institute of Management Accountants, Financial Executives Institute.

Objetivo; definir un nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que hasta ese momento se habían venido utilizando sobre este tema.

Definición; el control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.[&]

“El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”:

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- *Fiabilidad de la información financiera*
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables*

El primer aspecto clave de la definición propuesta por el informe COSO es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado. Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

La siguiente frase de la definición, *efectuado por el personal de una entidad*, indica que el control interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

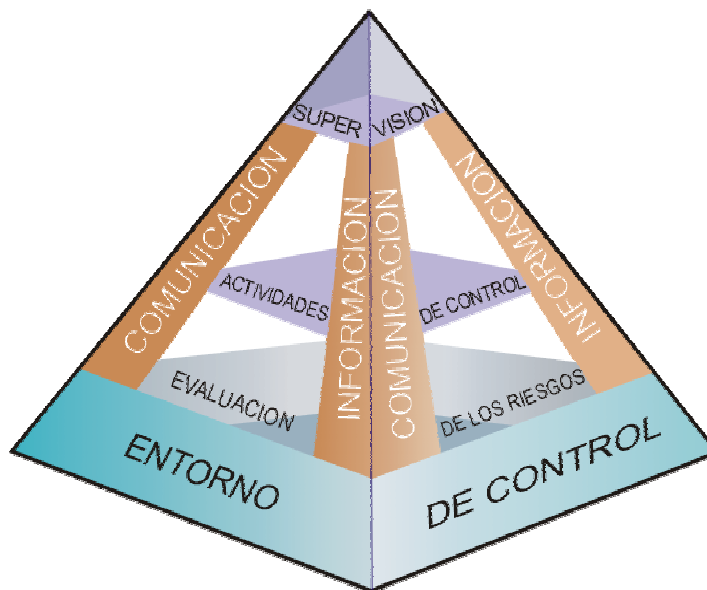
Puede decirse que la parte más importante de la definición propuesta por el informe COSO es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio. Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos.

[&] Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso. Aunque estos elementos son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implementarlo de forma distinta que las grandes, pero también lo puede hacer, un poco menos formal y estructurado, pero igualmente puede ser eficaz.

También se pone en manifiesto que la estructura de control abarca las tres categorías de objetivos de una entidad; explotación eficiente, información financiera exacta, y cumplimiento de la normativa.

Gráficamente se muestran los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Entorno de control; el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y el profesionalismo) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”.

Integridad, ética y capacidad; el entorno de control está en función de la integridad y capacidad del personal de la organización. La eficiencia de los controles internos no puede ser mejor que la ética y los valores de los individuos que los crean, administran y supervisan.

La necesidad de constar con empleados capaces es evidente, especialmente en el entorno de las tecnologías de información. No se puede esperar que un personal con escasa formación o que sencillamente no sabe qué hacer en una crisis, apoye y promueva los controles, ya que estará demasiado ocupado tratando de hacer su trabajo. La dirección debe especificar el grado de capacidad que se requiere para desempeñar los distintos cargos y procurar los consiguientes

conocimientos y habilidades mediante prácticas correctas de contratación, formación continua y otros esfuerzos de perfeccionamiento de los empleados.

Factores de evaluación; los factores a considerar cuando se evalúan la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados incluyen:

- La existencia e implementación de códigos de conducta; es preciso adoptar un código de conducta y otras políticas sobre las prácticas empresariales aceptables, sobre conflictos de intereses y sobre las normas éticas a observar, y comunicarlos a los empleados.
- La presión para cumplir metas de eficacia poco realistas; este factor puede crear problemas de control especialmente cuando la presión se relaciona con la obtención de resultados a corto plazo y cuando las retribuciones están basadas en alcanzar tales metas.
- La descripción oficial de los puestos de trabajo u otras maneras de definir las tareas a realizar por quienes ocupan determinados puestos así como la comunicación de tales definiciones a los empleados, por ejemplo, especificando claramente quiénes tienen autoridad para dejar sin efectos determinados controles informáticos.
- El análisis de los conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar adecuadamente los cargos; esto tiene particular importancia en vista de la rapidez de los cambios que se producen actualmente en el entorno de las tecnologías de información, donde por ejemplo hay personas que utilizaban las antiguas tecnologías y los sistemas de construcción en COBOL estructurado y pueden no estar preparados para desarrollar una gran aplicación cliente / servidor.
- Participación de la alta dirección; el entorno de control también está en función de actuación y filosofía de la alta dirección, así como de la orientación que siguen el consejo de administración y la comisión de auditoría. En último término, el consejo de administración, el consejero delegado, o el propietario si se trata de una pequeña empresa, es el responsable general o titular del sistema de control.
- Responsabilidad; el entorno de control depende en gran medida de que los empleados sepan que deberán responder por sus acciones. Las prácticas en materia de recursos humanos son como mensajes que se envían a los empleados sobre el grado de eficacia y la conducta que se espera de ellos.

Las políticas de formación a través de las cuales se les comunican los papeles y competencias en perspectivas, incluyendo prácticas tales como las clases de formación, seminarios, estudio de casos simulados, y ejercicios de representación de roles, comunican a los empleados cuáles son los niveles e eficacia y de conducta esperados. También se tiende a cada vez más a establecer una línea de comunicación directa u online para que los empleados informen sobre prácticas cuestionables sin sufrir las consecuencias.

Puede decirse que el entorno de control es el elemento más importante del proceso de control. El informe COSO indica que la responsabilidad por el entorno de control se extiende mucho más allá del control que pueden ejercer el director financiero o el auditor interno.

Evaluación de los riesgos; las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas,

industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

En las cambiantes circunstancias actuales hay que prestar especial atención a ciertas condiciones:

- Progresos tecnológicos; en el proceso de producción o en los sistemas de información, como consecuencia de los cuales los controles dejan de ser adecuados para reducir los nuevos riesgos que suponen.
- Los cambios que se producen en el entorno operativo; y pueden generar un nuevo entorno normativo o económico, aumentando la presión competitiva y creando nuevos riesgos para la empresa. Por ejemplo, las desinversiones y/o adquisiciones que realizan las empresas en el sector de las telecomunicaciones modifican sustancialmente su negocio.
- Nuevas líneas de negocio; o nuevos productos, como consecuencia de los cuales los controles existentes dejan de reducir el riesgo de manera efectiva.
- La reestructuración de las empresas; mediante el redimensionamiento a los ajustes de plantilla. Es un aspecto delicado ya que en el nuevo entorno existe la posibilidad de eliminar un puesto que desempeña una función clave de control sin instituir otro control en su lugar.
- La expansión o adquisición de explotaciones en el extranjero; que implica nuevos riesgos tal vez no del todo conocidos pero que deben tomarse en cuenta. Por ejemplo, el ambiente de control quizás responda a la cultura y las costumbres de la dirección local.
- Personal nuevo; que puede no conocer la cultura de la empresa o puede atender más a los resultados que a las actividades de control. De no estar debidamente formada la gente nueva en una organización puede decidir llevar el negocio a su manera en lugar de hacerlo como lo exige el nuevo entorno en que actúa.
- Crecimiento rápido; cuando se produce una significativa expansión en la actividad, los sistemas existentes se ven sometidos a presiones que pueden producir fallos en los controles.

Debido a la naturaleza dinámica de tales factores, la evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas. Algunas empresas han creado comités de riesgo para analizar todos los nuevos productos en desarrollo y estudiar los riesgos que suponen para la empresa. Lo importante no es utilizar determinada metodología de evaluación del riesgo sino convertir la evaluación del riesgo en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de control; las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la

consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

“Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad”.

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

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Los controles físicos garantizan que el equipo informático, inventarios, títulos de valores, dinero en efectivo y otros activos están físicamente protegidos y que periódicamente se rindan cuentas de los mismos y se concilian con los importes que aparecen en los registros de control.

Las actividades de control de alto nivel de la dirección a menudo consisten en el estudio de informes y otras informaciones, y pueden incluir; análisis de gastos reales versus gastos presupuestarios y rastreo de iniciativas importantes tales como el desarrollo de sistemas.

La gestión de actividades se refiere generalmente al estudio por parte de la dirección de informes relativos a la eficacia, tales como; productividad, flujo de caja diario, y cumplimiento con la normativa.

Los indicadores de la eficacia se refieren a datos que se utilizan para comunicar información financiera y operativas clave que se analiza con el objeto de identificar áreas en las cuales hay peligro de no alcanzar los objetivos.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos formas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Información y comunicación; hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una

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

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

“Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones”.

Sistemas de información; en la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente. En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de una forma que la gente no la puede utilizar o no utiliza real y efectivamente.

Para ser verdaderamente efectiva la T.I. debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas. Los sistemas de T.I. aseguran el control a través de cosas tales como comprobación de edición y otros procedimientos programados que regularmente generan informes sobre excepciones que pueden utilizarse para conocer y evaluar mejor el riesgo. Sin embargo, los sistemas de información no son suficientes para que una organización se comunique bien.

Conocimiento de los controles por parte del personal; todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Comunicación efectiva; debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz

cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Comunicación exterior; además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas.

Información comunicada por entidades externas; por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

Los auditores externos y las autoridades tienen una perspectiva más amplia cuando se trata de analizar los controles de una empresa. Pueden proporcionar a la alta dirección, al consejo de administración y a la comisión de auditoría, información importante sobre las deficiencias del sistema de control, y formular recomendaciones para corregirlas.

Supervisión; los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

“Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias”.

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Alcance y frecuencia de las tareas de supervisión; el alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Supervisión por personas independientes; las comunicaciones procedentes de personas independientes también sirven como medios de control. Asimismo, las actividades organizativas y de supervisión permiten supervisar las funciones de control e identificar deficiencias. Los auditores internos y externos, en cierta medida y según la misión que se les ha asignado o los

objetivos de la auditoría, examinan la estructura de control y formulan recomendaciones para reforzar los controles.

Estos componentes, vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. El sistema de control interno es más efectivo cuando los controles se incorporan en la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles incorporados, se fomenta la calidad y las iniciativas de la delegación de poderes, se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Como mejorar los controles internos; en muchas organizaciones la alta dirección debe adoptar una actitud proactiva a efectos de la evaluación y reestructuración de los controles internos. Para tener éxito en la tarea, muchos tendrán que reinventar los controles internos a la luz de la nueva definición, más amplia, del control.

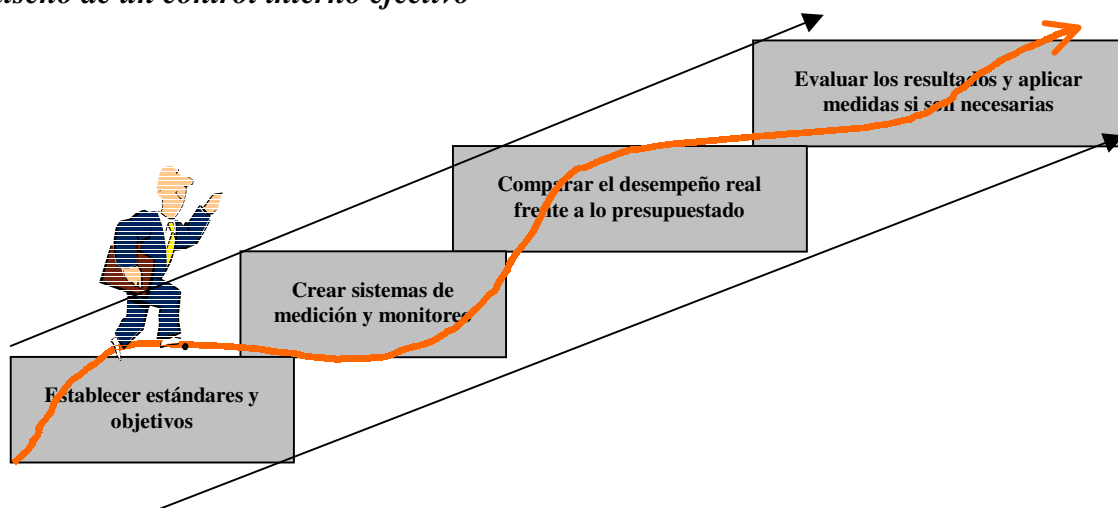
Un aspecto a tomar en cuenta al principio del proceso, es cómo se compara la empresa con otras similares o diferentes. Varios de los atributos que se analizan a continuación pueden ayudar a las organizaciones a conocer mejor los controles.

- a) Competencia y responsabilidad; las competencias y la responsabilidad por los controles internos deben establecerse claramente, definiéndolas para todos, desde la cabeza de la empresa hasta último empleado. Deben identificarse las competencias específicas de control y comunicarlas claramente de manera que cada empleado conozca su papel en el proceso de control y en el logro de los objetivos.
Debe pedirse a todos los empleados que rindan cuentas de cómo han cumplido sus obligaciones en lo relativo a control interno. Las evaluaciones de los empleados deben permitir valorar y retribuir a los empleados en parte, según la eficacia demostrado en el desempeño de tales obligaciones.
- b) Valores y reglas; la cultura cotidiana y las reglas de la organización deben apoyar la integridad, el compromiso ético y el control. Las políticas y procedimientos indican las intenciones de la dirección. La cultura de la empresa determina lo que ocurre efectivamente y las reglas que son obedecidas, deformadas o ignoradas. En todas las comunicaciones de la empresa y actividades de recursos humanos hay que adoptar una posición visible y absoluta.
- c) Evaluación del riesgo; la evaluación del riesgo debe convertirse en una tarea fundamental de la organización y en parte natural de la gestión del negocio. La identificación y evaluación de los riesgos y el desarrollo de controles para solventarlos debe formar parte del proceso de dirección tanto a nivel individual como de la organización. Este nuevo enfoque enseñará a los directores a gestionar el riesgo aplicando los controles adecuados. Los directores necesitan tener objetivos claros y conocer realmente los riesgos en su área del negocio. En muchos casos actualmente los riesgos se evalúan de manera informal y se supone que los controles son adecuados. Los directores deben responder más por su gestión en tal sentido.
- d) Controles incorporados a los procesos de la empresa; los controles deben estar efectivamente incorporados a los procesos empresariales sin inhibir la eficacia de los mismos. Los controles internos que retardan la ejecución son pasados por alto en muchos casos, lo que puede ser más perjudicial que la inexistencia de controles, debido a que crean una falsa sensación de seguridad.

Muchos controles son demasiado molestos, tales como los que suponen obtener autorización de un excesivo número de personas, o se aplican cuando ya es demasiado tarde, tales como la inspección del resultado del proceso. Los controles deben estar tan incorporados a los procesos empresariales que quienes los sigan no tengan constantemente presente que están ahí.

- e) Controles internos flexibles y de costo eficaz; los controles deben estar en función del grado de riesgo y de lo que expone la empresa en cada caso. Desde luego, los beneficios a obtener si se cumple el objetivo deben ser mayores que el costo de aplicar en el control. Al mismo tiempo, los controles deben ser lo suficientemente flexibles y adaptables para poder adecuarlos a los cambios continuos que se producen en el entorno, de manera que sigan siendo eficaces.
- f) Auditoría interna, cumplimiento de la normativa y aseguramiento de la calidad; los departamentos de auditoría interna y de cumplimiento de la normativa prestan un servicio de valor añadido al ayudar a las organizaciones y sus directivos a cumplir sus obligaciones relativas a control interno. Con frecuencia, los departamentos de auditoría interna y/o cumplimientos de la normativa terminan asumiendo una carga mayor de responsabilidad de la que les corresponde en relación con los controles internos. Esto en realidad puede debilitar la responsabilidad global de la empresa en materia de control interno porque permite a los directivos abdicar de su responsabilidad en la materia para atender a otros asuntos.

Fases del diseño de un control interno efectivo



El control interno permite lograr

- El control interno puede ayudar a que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.
- Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.
- También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para la reputación y otras consecuencias.

En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue a donde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

Lo que no se puede lograr con el control interno

- No garantiza el éxito de una entidad, es decir, no asegura la consecución de los objetivos de la empresa, tampoco asegura la supervivencia de la misma.
- No puede asegurar la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y las normas aplicables.

Conclusiones

El control interno es un proceso. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno lo llevan a cabo las personas. No se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la organización.

El control interno sólo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total a la dirección y al directorio.

El sistema de control interno no puede asegurarnos el éxito - (las malas decisiones, los gerentes incapaces, las conductas inmorales, la confabulación y las infracciones a los controles y la competencia pueden presentar problemas) - no obstante, los sistemas de control eficaces ayudan a que las organizaciones alcancen sus objetivos y minimizan las irregularidades, los fraudes y las sorpresas.

El control interno está pensando facilitar la consecución de objetivos.

El presidente del directorio es el responsable final y debe asumir la propiedad del sistema, mucho más que cualquier otra persona ya que es él quien debe establecer el “tono máximo” que afecta la integridad y la ética y demás factores de un ambiente de control positivo.

La dirección es responsable frente al directorio y es el encargado de guiar y “cuidar” a la organización. Normalmente un directorio fuerte y activo, que utilice canales de comunicación efectivos con sus empleados y que posea funciones financieras, jurídicas y de auditoría interna competentes es el mejor capacitado para identificar y corregir los problemas.

Los auditores internos cumplen un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a lograr su efectividad, debido a la posición que ocupa en la organización y su autoridad en una entidad, el auditor interno cumple un importante papel de supervisión.

Todos los funcionarios tienen funciones y responsabilidades relacionadas con el control interno, ya que éste es en cierto sentido, responsabilidad de cada uno de los miembros de una organización y, por lo tanto, debe ser parte de la descripción del trabajo de cada empleado.

Control interno y auditoría interna; un sistema de control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una buena y eficiente gestión de la empresa, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio, en un clima de participación e integración de todas aquellas personas que emplea y con las que se relaciona: clientes, proveedores, accionistas, ect.

Los principales elementos que constituyen el sistema de control interno y que contribuyen a que esté adecuadamente establecido son los siguientes;

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para completar los controles de organización.

- Una definición clara de las funciones y responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinidas.
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de la organización en su conjunto.
- Un sistema de información para la dirección y los diversos niveles ejecutivos basado en los datos de los registros y documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer a la dirección con claridad y concisión los factores tanto favorables como adversos.
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como comprobación interna que asegure un funcionamiento efectivo y la máxima protección contra posibles fraudes.
- La existencia de un sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión provisional de los objetivos futuros.
- El mantenimiento dentro de la organización de una auditoría interna que asegure una eficaz gestión en cuanto al control general y las finalidades de la empresa, extendiendo su atención al todo el campo operativo de la misma y que está considerada como un servicio de apoyo a la dirección.
- La correcta disposición de los controles anteriores, de tal forma que se estimulen las cualidades naturales de los empleados, y el pleno reconocimiento y ejercicio de los mismos, evitando la necesidad de controles superfluos, así como la extensión y rigidez de los necesarios.

En cuanto a los componentes de ese control interno, se podrían resumir de la siguiente manera;

- Objetivos definidos y concretos que pueden ser cuantificados y evaluados.
- Sistemas de información interna y externa adecuados que fundamenten las decisiones y proyecten una buena imagen de la empresa sobre su entorno.
- Asignación clara de funciones, atribuciones, responsabilidades y procedimientos de trabajo a cada unidad y persona.
- Cobertura de bienes y personas.
- Planificación y coordinación de actuaciones.
- Control de gestión.
- Auditorías internas y externas.
- Política de personal motivadora e integradora.

Esta preocupación por el control interno se debe extender a cualquier área que sea examinada por el departamento de auditoría interna, de tal manera que uno de los objetivos de cualquier programa de auditoría, incluida la informática, debe incluir la verificación del control interno del sector de actividad o función que se audita.

Administración de riesgos de negocio; en la actualidad, las organizaciones están enfocando los esfuerzos corporativos en la búsqueda de nuevas opciones para incrementar el valor para sus accionistas. En esta búsqueda, una tendencia importante es la administración de riesgos de negocio, la cual ayuda a generar este valor agregado a las organizaciones que lo practican, es decir, el concepto de riesgo está complementando su definición tradicional de eventos que impiden el logro de objetivos para convertirse en oportunidades de desarrollo para una empresa.

El riesgo genera oportunidades; las oportunidades generan valor y el valor se convierte en mejoras para el negocio y los accionistas.

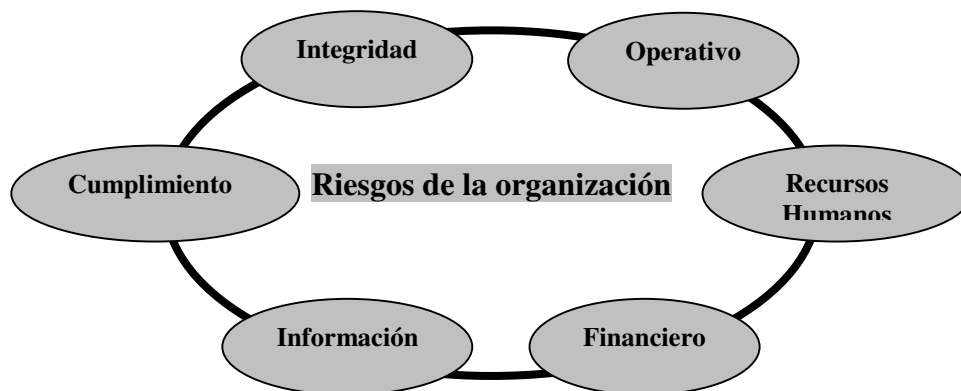
Se puede resaltar que en la mayoría de las industrias y organizaciones, está reconociendo que los riesgos no son solamente peligros a ser evadidos sino que, en muchos casos, son oportunidades a ser asumidas. ‘El riesgo como tal no es malo, lo malo es el riesgo mal manejado, mal entendido, mal valorizado, no planeado’ asegura Suzanne Labarage, CRO en el Royal Bank of Canada.

Un enfoque orientado a lo integral, incorporado y con visión de futuro, ayuda a la organización a administrar sus riesgos clave de negocio y aprovechar sus oportunidades para maximizar el valor para los accionistas y del negocio como un todo.

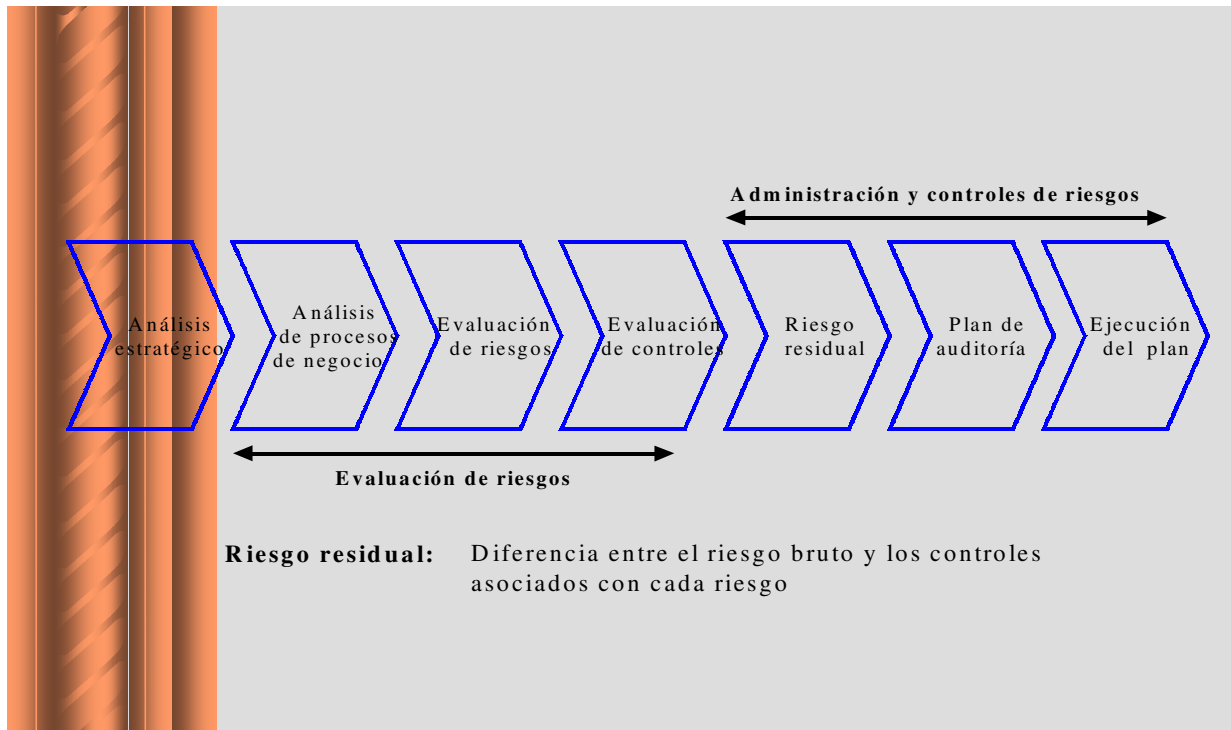
Algunos modelos actuales sostienen que la administración de los riesgos debe estar intrínsecamente ligada a la estrategia del negocio, la cual incluye la visión, misión y objetivos ya establecidos; así como los procesos para definir sus operaciones de mayor importancia y sus filosofías, políticas, planes e iniciativas de crecimiento y desarrollo.

Entorno actual; en la medida en la que los riesgos cambian y se incrementen, las administraciones de varias industrias buscan asegurar que se esté considerando adecuadamente tanto los riesgos como el monto de riesgos – comparado con el apetito de riesgos de sus unidades o divisiones en la organización y comparado con otras organizaciones dentro de sus mismos mercados e industria ó con la competencia. La tolerancia al riesgo de cada organización es única y varía de acuerdo a la cultura organizacional, así como a los factores externos. Un aspecto crítico de la responsabilidad de la administración es determinar qué riesgos serán prioridad y después reevaluar periódicamente esa elección conforme a las circunstancias.

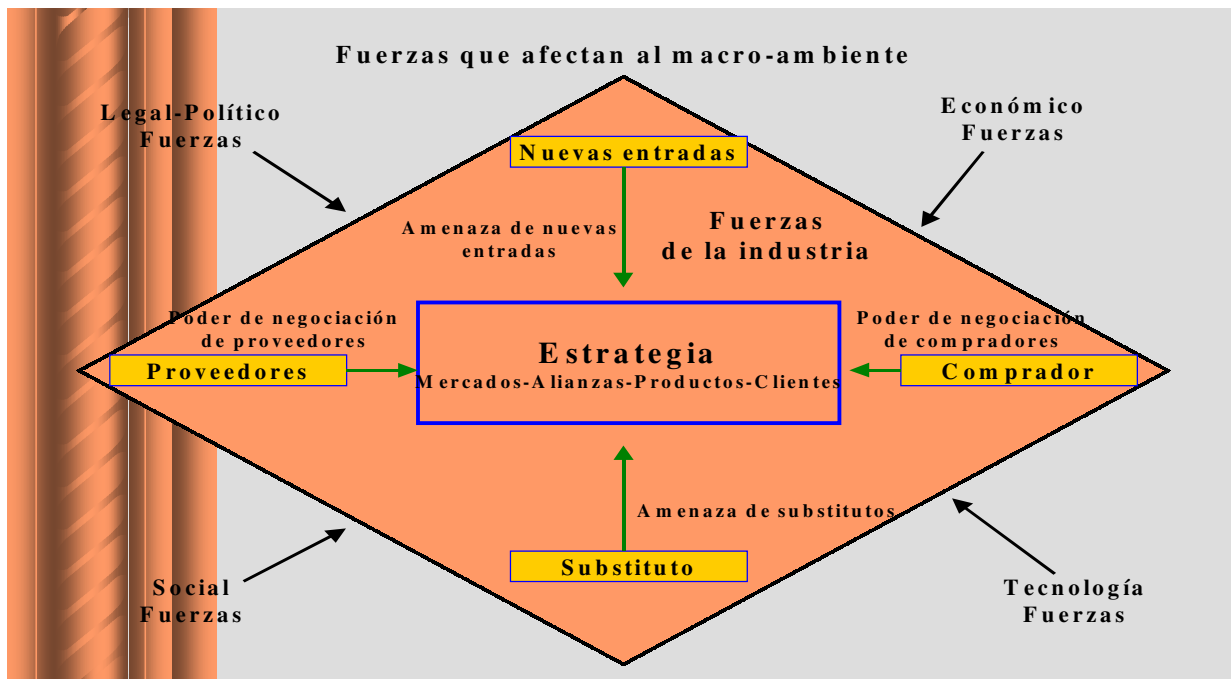
Categorías de riesgos



Algunas herramientas; a continuación se enuncian algunas herramientas que pueden utilizarse en la evaluación integral de los riesgos.

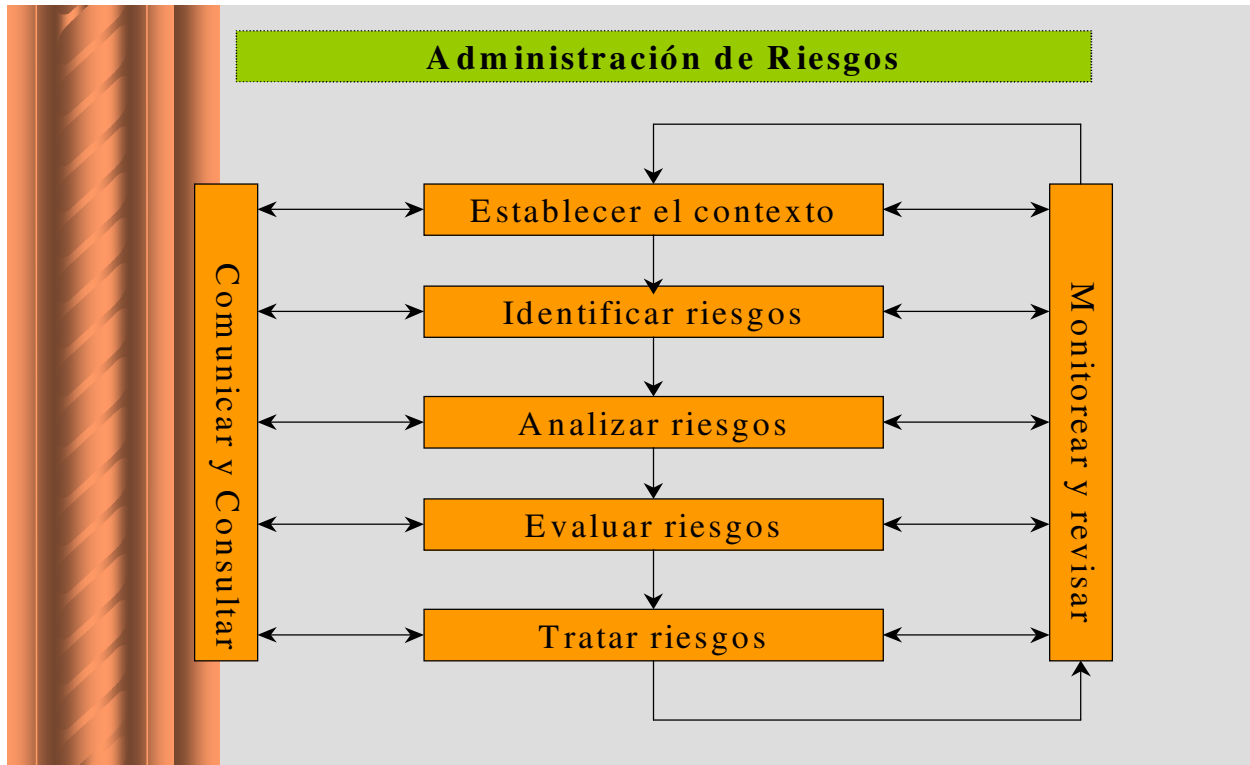


Las 5 fuerzas de Porter y modelo Pest



Administración de los riesgos; modelo utilizado en Australia[&]

Es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, función o proceso de una forma que a las organizaciones minimizar pérdidas y maximizar oportunidades, es decir, es tanto identificar las oportunidades como también evitar o mitigar las pérdidas.



Establecer el contexto; establecer el contexto estratégico, organizacional y de administración de riesgos en el cual tendrá lugar el resto del proceso. Deberían establecerse criterios contra los cuales se evaluarán los riesgos y definirse la estructura del análisis.

Identificar riesgos; identificar qué, por qué y cómo pueden surgir las cosas como base para análisis posterior.

Analizar riesgos; determinar los controles existentes y analizar riesgos en términos de consecuencias y probabilidades en el contexto de esos controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que ocurran esas consecuencias. Consecuencias y probabilidades pueden ser combinadas para producir un nivel estimado de riesgo.

Evaluar riesgos; comparar niveles estimados de riesgos contra los criterios preestablecidos. Esto posibilita que los riesgos sean ordenados como para identificar las prioridades de administración. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, los riesgos podría caer en una categoría aceptable y no se requeriría un tratamiento.

[&] Apuntes de “Administración de Riesgos”, Traducción de un Stándar Australiano.

Tratar riesgos; aceptar y monitorear los riesgos de baja prioridad. Para otros riesgos, desarrollar e implementar un plan de administración específico que incluya consideraciones de fondo.

Monitorear y revisar; monitorear y revisar el desempeño del sistema de administración de riesgos y los cambios que podrían afectarlo.

Comunicar y consultar; comunicar y consultar con interesados internos y externos según corresponda en cada etapa del proceso de administración de riesgos y concerniendo al proceso como un todo.

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

Habiendo evaluado y clasificado sistemáticamente los riesgos y tal vez habiendo tratado de entender su impacto, muchas organizaciones pueden determinar qué riesgos deben ser administrados a nivel corporativo y cuáles riesgos deben ser administrados en los niveles medios dentro de la organización.

La administración de riesgo centralizada tiende a enfocarse a los riesgos que afectan el logro de los objetivos y estrategias claves de la organización y que afectan significativamente casi todas las funciones y casi todos los procesos (ejemplo; prestigio, imagen, etc.). La responsabilidad de estos riesgos debe recaer en la dirección general y/o consejo superior, los otros riesgos que podrían ser administrados de manera centralizada son aquéllos que requieren habilidades especializadas y que no pueden ser trabajados al nivel de división, o aquellos que requieran de contratación de servicios externos.

Los riesgos que deben administrarse de manera descentralizada podrían hacerse al nivel de división o proceso, aquéllos que son importantes únicamente en un proceso particular, pero que no afectan a la organización en la implementación exitosa de sus estrategias generales.

Acciones a seguir derivadas de la evaluación de riesgo; la evaluación de riesgo ha probado ser un proceso altamente útil para identificar, categorizar y evaluar riesgos críticos, con base en su probabilidad de ocurrencia y magnitud de impacto. El punto clave que ha surgido, sin embargo, es ¿qué hacer con la información, cuando la evaluación de riesgo ha sido terminada?. En algunos casos, las organizaciones se encuentran con que el proceso ha identificado tantos riesgos que no es posible darle seguimiento a todos, y en otros casos, se encuentra con que no se ha podido trasladar la evaluación de riesgo a pasos de acción específicos - en el contexto de administración de apetito de riesgo – que aporten valor a la organización.

Optimización de riesgos; comprende el concepto de alternativas; es decir, es un proceso repetitivo, mientras una táctica es implementada, los riesgos deben ser re - evaluados. Siendo que la re - evaluación no se puede hacer por cada acción, las organizaciones han empezado a dar seguimiento a las acciones relacionadas con los riesgos más importantes y materiales de la organización.

Medición y monitoreo para incrementar valor; la medición y el monitoreo se vuelven acciones necesarias, como un medio continuo de entendimiento y entrega de reportes para analizar el verdadero impacto de los riesgos.

Las organizaciones deben definir los sistemas de monitoreo y medición que mejor les sirvan a sus estilos de trabajo y características de administración.

La estrategia y la estructura de riesgos

La estrategia de riesgo proporciona los lineamientos para las actividades dentro de la organización; es la columna vertebral para dar a la organización la cultura del negocio central. La estrategia de riesgo debe llevarse a cabo con base en la estructura de riesgo, que engloba los roles y responsabilidades para la administración de riesgos.

Estas estructuras definen responsabilidades y líneas que reporten información, las cuales facultan a los administradores a actuar bajo límites relacionados con el apetito de riesgo.

La comunicación de la estrategia de riesgo es esencial y debe estar diseñada para asegurar que todos los empleados e inversionistas entiendan la misión, visión y objetivos de la organización. Los líderes deben demostrar claramente la relevancia de la estrategia de la administración de riesgos, proporcionando historias de éxito, para maximizar valor en el proceso de la comunicación.

Habiendo establecido la responsabilidad y confianza, los líderes deben también ser cuidadosos al asegurarse que todo el personal de la organización tenga las habilidades necesarias para la ejecución y monitoreo de la administración de riesgo.

Comparación del tratamiento del riesgo, si existe una adecuada administración del mismo

En el pasado	Hoy en día
<ul style="list-style-type: none"> – Riesgos considerados individualmente – Identificación y evaluación del riesgo – Enfoque en todos los riesgos – Mitigación del riesgo – Límite de riesgo – Riesgos que no tienen responsables – Cuantificación de riesgos inconsistentes – Riesgo no es mi responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Riesgos en el contexto de la estrategia – Desarrollo del portafolio de riesgos – Enfoque en los riesgos críticos – Optimización del riesgo – Estrategia del riesgo – Responsabilidad sobre riesgo definida – Monitoreo y medición – Riesgo es responsabilidad de todos

Conclusiones

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

Al hacer una evaluación constante de riesgos se constituye en valor organizacional que permite el éxito futuro de la organización en un entorno cambiante y competitivo, obteniendo una mejora en el desarrollo y desempeño de la organización.

Identificar, optimizar y administrar el portafolio de riesgos permite a la organización tener un enfoque claro para mejorar la asignación de recursos; estabiliza los resultados y encuentra nuevas oportunidades para mejorar los aspectos críticos del negocio, obteniendo beneficios económicos medibles.

La administración de riesgos permite adoptar uno de los elementos más importantes que apoyan la transparencia, certidumbre a terceros y confianza en los inversionistas. Da respuesta a las necesidades del consejo superior y al comité de auditoría, se reenfoca de este modo el concepto de auditoría interna, el plan y la ejecución de las auditorías.

“Si logramos los objetivos del negocio, seremos muy exitoso; si no los logramos, una de la razones será una deficiente administración de riesgos”.

La Ética y el Auditor

La ética profesional es una parte de la ética, que estudia los deberes y los derechos de los profesionales. La ética general comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general la ética, como código de conducta, influye en las personas y además, en su ámbito profesional y en las relaciones que establecen con terceros.

Ética es una palabra derivada del vocablo griego *ethikos*, que define aquella parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre en un contexto de entregar las reglas de conducta que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal; es en esta línea que podemos inferir que no hay éticas específicas, sino una sola ética, la del ser humano, la de la persona, y que solo encuentra especificaciones diversas, atendiendo a las distintas circunstancias en las que el hombre se encuentra.

Es evidente que este tema, considerando sus características y consecuencias en su aplicación, es inagotable y solo se tratara de abarcar las cuestiones más relevantes. Las reglas o normas que rigen la conducta humana, no pueden ser definidas sino en función de la naturaleza del hombre; las diferentes actitudes humanas, es decir, las predisposiciones a pensar, sentir y actuar con relación a algo, se las comprende vinculadas a la estructura del carácter de la persona, a quien atribuimos una virtud o un vicio, precisamente estos aspectos están inmersos en las disciplinas de la ética y la moral.

El objetivo es abordar, en forma breve y para su reflexión, el tema de la ética del auditor. Puesto que en cualquier acción disciplinaria contra los auditores daña su reputación profesional, por lo tanto, tenemos que tener un gran cuidado al realizar nuestras actividades como auditores, de modo que se apeguen a los ideales del código de ética.

Un código de ética sirve para organizar y entender mejor las reglas de conductas del auditor, es por ello que en esta oportunidad tomaremos como referencia el código de ética del colegio de contadores auditores universitarios de Chile.

Independencia, integridad y objetividad

El auditor no emitirá opinión alguna sobre los resultados de una empresa a menos que él, sea independiente a la empresa auditada. Esta independencia es una de las características más importantes del auditor, ya que solo manteniendo la reputación de independientes están en posibilidad de servir con propiedad a quienes confían en ellos.

Tradicionalmente la independencia ha sido definida como la capacidad de actuar con integridad y objetividad. La integridad es un elemento de carácter, representado por la firmeza del principio moral, rectitud y honradez. La objetividad, en lo que corresponde a los auditores, representa la capacidad de mantener una actitud imparcial y manejar de un modo libre de desviaciones todos los asuntos que caen bajo su revisión.

Como profesionales independientes los auditores no subordinarán su criterio a las opiniones de los clientes.

Los usuarios de los estados financieros tienen el derecho de suponer un juicio independiente por parte de los auditores que expresan sus opiniones sobre los estados. El estado de independencia mental, al que también se le llama independencia de hecho, es algo que exigen las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Puesto que los usuarios de los estados financieros no pueden determinar el verdadero estado de independencia del auditor, lo más probable es que el usuario base cualquier conclusión sobre las

señales externas indicativas de la independencia del auditor. Si el usuario conoce que existe una íntima asociación entre el auditor y la administración, entre el auditor y los propietarios, o entre el auditor y un grupo en particular de usuarios, es probable que dude de la independencia del auditor. Por lo tanto corresponde a los auditores evitar todas las relaciones que puedan ocasionar que los usuarios tengan duda sobre su independencia.

La conclusión a que llega el observador bien informado al evaluar la relación del auditor es la prueba final de si dicha relación puede ocasionar que se dañe la apariencia de independencia del auditor. Este debe ponerse en el lugar del observador y después, tomando en cuenta todos los hechos, fuerza de carácter normal y comportamiento normal bajo las circunstancias, el auditor tiene que decidir si la relación amenaza su integridad y objetividad.

Se debe evitar cualquier relación que dañe la apariencia de independencia ante un observador bien informado. Aunque en realidad la apariencia de independencia no garantiza la independencia de hecho, la cual es la integridad y objetividad producida por una actitud mental independiente, dicha apariencia es fundamental para mantener la confianza de los clientes.

En cada una de las reglas de conductas del código de ética profesional, no se describen todos los actos que están prohibidos, ni todos los actos permitidos. El auditor debe esforzarse por cumplir con el espíritu del código, y no sólo con la redacción de las reglas.

Se espera que los auditores no eviten las relaciones con el personal de la empresa auditada, ni menos las que mantiene durante su examen de auditoría. Es completamente natural que los auditores y el personal de la empresa auditada puedan tener relaciones sociales, religiosas y cívicas normales. Ningún observador razonable pondría en duda la integridad y objetividad del auditor debido a estos contactos, pero si el auditor entrara en alguna inversión conjunta con algún funcionario, director, o accionista de la empresa auditada, el observador podría dudar de la independencia del auditor.

Objetividad profesional; es la capacidad de un profesional de llegar a conclusiones correctas respecto a los asuntos que se le encomiendan.

El principio de objetividad impone a todos los auditores profesionales la obligación de ser: justos, honestos intelectualmente y libres de conflictos de interés.

Es la capacidad del auditor de mantenerse independiente en sus juicios profesionales, evitar influencias propias y de otros que pudieran deteriorar las conclusiones verdaderas derivadas de las evidencias mismas del problema.

Para ser objetivo, se debe ser independiente.

Independencia de hecho; es un ingrediente básico cuyo deterioro impide la ejecución de los servicios profesionales, por lo tanto, es deber de todo auditor mantenerla impecable en cualquier forma que preste sus servicios.

Independencia de apariencia; es la confianza que un observador razonable, en la capacidad del auditor, tiene para ejecutar su trabajo de manera honesta.

Cuando el auditor es contratado como empleado de una organización, pierde la independencia de apariencia y en consecuencia no puede ser auditor externo de la misma entidad.

Normas generales y técnicas

Un auditor debe cumplir con las siguientes normas generales y tiene que justificar cualquier desviación de las mismas.

Competencia profesional; un auditor sólo debe aceptar aquellos compromisos que razonablemente él o su equipo de trabajo esperar terminar con competencia profesional.

Debido cuidado profesional; el auditor debe poner el debido cuidado profesional en el desarrollo de un compromiso.

Planeación y supervisión; el auditor deberá planear y supervisar adecuadamente el trabajo.

Suficiente información relevante; el auditor debe obtener suficiente información relevante que le permita establecer una base razonable para llegar a conclusiones o recomendaciones en relación con el trabajo.

Pronostico; el auditor no permitirá que se utilice su nombre en relación con cualquier pronóstico de operaciones futuras, de modo tal que haga creer que él garantiza la posibilidad de cumplimiento del pronóstico.

Los auditores que prestan servicios profesionales tienen la responsabilidad de ser competentes, ejercer el debido cuidado y observar las normas técnicas establecidas por los organismos profesionales.

Tienen que tener los suficientes conocimientos y capacidad para planear y supervisar adecuadamente todos los trabajos. El auditor a cargo de un compromiso no tiene necesidad de ser competente para llevar a cabo todos los aspectos del trabajo en lo personal, pero tiene que estar en posición de definir las tareas, supervisar a quienes las ejecutan evaluar su realización y llegar a una conclusión general.

Aquellos que se presentan por sí solos como auditores en ejercicio declaran tener el grado de habilidad que normalmente poseen los equipos de trabajos en una empresa de auditoría. Se espera que terminen el trabajo de acuerdo con las normas profesionales. Tienen que planear de manera competente el trabajo, supervisar y obtener la información suficiente, así como ejercer cuidado y diligencia razonables en todas las fases del trabajo, no obstante, no se espera que sean infalibles o libres de errores de criterio.

Los auditores en ejercicio no solo tienen que estar bien informados sobre las normas profesionales apropiadas y los asuntos técnicos aplicable al trabajo, sino que también tienen que comprender las características generales del negocio de sus clientes. Deben tener un conocimiento profundo sobre la industria en particular de su cliente y en especial sobre la de todas las empresas que son su cliente, que de tal manera puedan estar seguro de que ha obtenido la información suficiente que sirva de base a las conclusiones o recomendaciones a que se llegue en el trabajo en particular.

La constante capacitación es fundamental para que el auditor logre los requerimientos de competencia. Un requisito mínimo es mantenerse actualizado en las ultimas leyes publicadas. Muchos auditores han encontrado que los cursos de desarrollo profesional son una herramienta efectiva de mantener la competencia en numerosas áreas. Es tan importante el tema de la capacitación que cierto numero de países han establecido leyes que, para renovar la licencia para ejercer, exigen a los auditores evidencias de haber cursado un numero de horas de capacitación.

Tanto si lo exige la ley o no, las personas profesionales deben aceptar la responsabilidad de mantenerse competentes en todos los aspectos de su trabajo[&].

Responsabilidad para con los clientes

Al recopilar la evidencia suficiente para expresar un dictamen profesional es natural que los auditores lleguen a conocer las negociaciones financieras y comerciales más privadas del cliente. Se enteran de futuras fusiones, nuevos productos, cambios en las tasas de dividendos, cambios en el personal y otra información confidencial.

Si el auditor llegara a revelar esta información confidencial el cliente podría sufrir graves daños. La exposición de información confidencial también daña la carrera profesional del auditor, así como a toda la profesión. Los auditores respetan la naturaleza confidencial de la información obtenida al llevar a cabo trabajos profesionales para sus clientes actuales y también en el caso de los clientes potenciales y clientes anteriores.

Los auditores deben comprender que mucha de la información sobre los asuntos del cliente no es conocida por todos los empleados de dicho cliente y tiene que asegurar que se mantenga confidencial. No debe permitir que personas no autorizadas tengan accesos a los papeles de trabajo donde aparece esta información.

La regla sobre información confidencial se aplica igualmente a los colegas, y por consiguiente le está prohibido a un auditor anterior discutir asuntos del cliente con un nuevo auditor sin el permiso del cliente. A los auditores que vendan su oficina les está prohibido traspasar los papeles de trabajo a los nuevos propietarios sin la autorización de cada cliente.

Responsabilidad para con los colegas

“En la actualidad no existen reglas de conducta sobre este principio ético.”

La reputación de la profesión no solo depende de la conducta de los auditores individuales, sino que la mejoría de los servicios y el avance de la profesión también dependen de la confianza mutua que existe entre los auditores.

Es esencial el libre intercambio de información y es una fuente principal de información sobre las prácticas y técnicas de evolución de la profesión. Por lo general los auditores no mantienen en secreto sus ideas y descubrimientos sino que los discuten en reuniones profesionales, escriben sobre ellos en revistas especializadas e incluso los proporcionan para curso de desarrollo profesional.

Debido a que la reputación de un auditor individual depende en gran parte de la reputación de la profesión, en general los auditores deben preocuparse por que los colegas también cumplan con las normas profesionales apropiadas. La mayoría de los auditores aceptan con agrado la oportunidad de aprender como mejorar sus procedimientos y cumplir mejor con sus funciones. Si resulta necesario, un auditor puede presentar queja sobre cualquier práctica por debajo de los niveles establecidos por el Colegio Auditores Universitarios de Chile.

Cuando se mantiene dentro de los límites razonables, la rivalidad profesional puede representar una función valiosa. El espíritu competitivo de alcanzar logros y sobresalir motivará a los auditores a trabajar intensamente, a luchar por obtener trabajos que representen un reto mayor, obtener clientes que hagan más rentable el ejercicio de la profesión y aumentar su preocupación por el bienestar de los clientes.

[&] En América Latina, particularmente en México, se implementó el control de la norma de Educación Continua.

Otras responsabilidades y prácticas

Las reglas que por lógica no corresponden a otro subtema y cuyo fin principal es aumentar el respeto y la confianza del cliente. Estas reglas oscilan desde algunas muy generales a otras muy específicas.

Desde un punto de vista filosófico no se necesita otra regla más que la que exige que el auditor no cometa una acción que desacredite a la profesión.

En realidad todas las demás cláusulas del código de ética profesional son interpretaciones de esta regla general. Las demás reglas ayudan a los auditores a conocer cuales acciones han sido consideradas como deshonorosas para la profesión. Bajo esta regla general, cualquier cosa que el auditor haga de naturaleza ilegal o inmoral que se considere que desacredita a la profesión dará como resultado una acción disciplinaria.

Con relación a los conceptos de ética profesional se afirma que los auditores “deben apoyar los esfuerzos para lograr igualdad de oportunidades para todos, sin tomar en cuenta razas, credos religiosos o sexos, y contribuir a esta meta mediante sus propias relaciones de servicios y prácticas de empleo”.

Entonces la ética, es y debe ser un tema de constante actualidad, que su difusión en todos los niveles de la enseñanza debe ser sistematizada, de suerte que nuestra generación y las futuras generaciones se eduquen en el campo ético; esto repercutirá positivamente en el afán que todos se han impuesto, el de erradicar la no practica de la ética profesional.

Se debe estar consciente que en nuestra profesión se nos debe enseñar conceptos técnicos y otros que dicen relación con los principios y valores de la profesión; su fin no se da por supuesto como en la tecnología, el fin es el hombre mismo.

Riesgos en Auditoría

Cada vez que un auditor ejecute una auditoría, no importando como se llame ésta, se verá enfrentado a una serie de riesgos los cuales deben ser identificados, evaluados y considerados adecuadamente, para lograr en forma satisfactoria su labor, es decir, con eficiencia y eficacia profesional.

Hoy en día, cuando un auditor se enfrenta al tema de los riesgos en la auditoría, su mayor dificultad no está en el conocimiento y manejo de la teoría que lo sustenta, sino más bien en como evaluarlos para así poder minimizarlos al máximo. El auditor cada vez que se enfrenta a una auditoría debe considerar la posible existencia de riesgos, los que tienen relación con su actividad profesional y los relacionados con el trabajo de la auditoría como proceso.

Riesgo; cualquier variable importante de incertidumbre que interfiera con el logro de los objetivos y estrategias del negocio. Es decir es la posibilidad de la ocurrencia de un hecho o suceso no deseado o la no - ocurrencia de uno deseado.

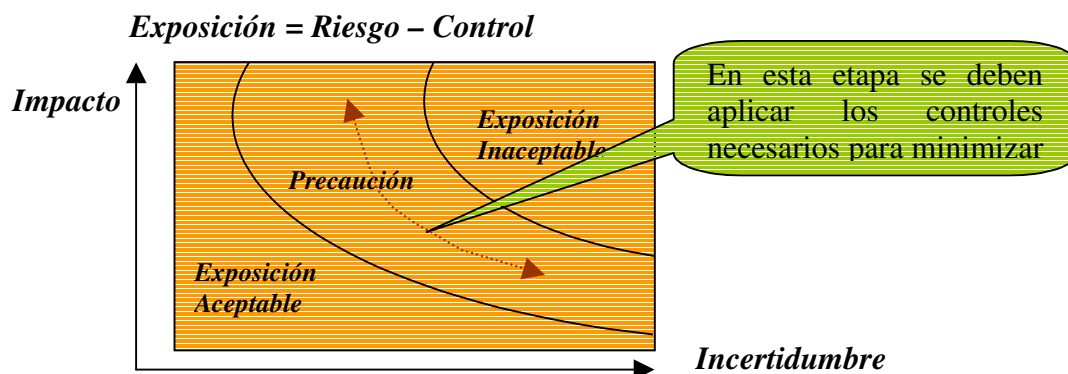
Amenaza; es el evento, situación u acontecimiento considerado como posible fuente de materialización del riesgo.

Vulnerabilidad; es el grado de impacto que puede sufrir un determinado objeto por la exposición de éste a los riesgos.

Ocurrencia; nivel cuantitativo, de efecto relativo o probabilístico, de materialización de un riesgo de acuerdo a hechos estadísticos y/o históricos.

Control / mitigación; es la acción de corregir o reducir la incertidumbre de los eventos significativos de riesgo a través de la administración, la transferencia o eliminación del riesgo.

Exposición; susceptibilidad de los objetivos y estrategias de negocio frente a la materialización de los riesgos aun después de haber ejecutado las actividades de mitigación y control.



Si consideramos que riesgo es la contingencia o proximidad de un daño, la posibilidad de que ocurra algo no esperado o de que no ocurra lo esperado, cada vez que el auditor se relaciona con

un trabajo de auditoría, debe considerar la posible existencia de riesgos, tanto de aquellos relativos a su actividad profesional, como los relacionados a cada trabajo de auditoría en particular, de lo anterior surge la siguiente clasificación de los riesgos en auditoría a los que puede enfrentarse un profesional del área[&] :

1. Riesgo profesional

2. Riesgo de auditoría

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

1. Riesgo profesional

Es el riesgo a que está expuesto el auditor frente a la posibilidad de emitir una opinión errónea o un informe equivocado o que no satisfaga a su cliente. Éste de materializarse puede provocar en el auditor daño en su imagen o prestigio profesional, personal o incluso en su patrimonio.

Evaluación del riesgo profesional; el primer riesgo que debe ser evaluado por el auditor cuando se enfrenta a un nuevo trabajo de auditoría corresponde al riesgo profesional, el cual depende de los siguientes factores:

- Grado de satisfacción de los auditados con relación al trabajo efectuado por el auditor.
- Características de la organización que será auditada y sus integrantes.

El riesgo profesional, se relaciona al daño que puede sufrir el auditor al no poder satisfacer las expectativas de su cliente si se trata de un auditor externo o de la jefatura e integrantes de la organización si es un auditor interno, este tipo de riesgo por lo general es producto de objetivos de auditorías mal definidos, en donde el auditado espera mucho más de lo que el auditor es capaz de entregar, dado el trabajo realizado, encontrándonos frecuentemente con comentarios como los siguientes:

- Pero como pudo producirse esta situación anormal en el área “XY”, si los auditores nos visitaron el mes pasado?.
- Si la sucursal fue auditada recientemente, significa entonces que, excepto por lo indicado por los auditores en su informe de auditoría, el resto está bien?.
- Dónde estaban los auditores cuando se produjo esta situación fraudulenta o anormal?.

Dado los comentarios anteriores y muchos otros, el auditor antes de comprometerse a realizar un trabajo de auditoría, deberá definir en forma clara y en conjunto con el auditado los objetivos de su trabajo, evitando así la posible materialización del riesgo profesional.

El riesgo profesional también se relaciona con el daño que puede sufrir el auditor en su imagen profesional, en su persona o en su patrimonio, cuando se relaciona a través de un trabajo de auditoría a empresas o personas cuestionadas. Lo anterior hace necesario que el auditor deba obtener un conocimiento previo de la organización con el cual se vincula, para disminuir de este modo el nivel de riesgo profesional causado por lo antes mencionado.

[&] Apuntes “Evaluación de Riesgos en Auditoría” – Profesor Sergio Urzúa O. de la Universidad de Chile.

2. Riesgo en auditoría (RA)

Es la posibilidad que una vez efectuado el examen de auditoría, de acuerdo a las NAGAS, permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado. La materialización de este riesgo implica la emisión de un informe incorrecto o incompleto. A fin de precaverse del riesgo asociado a su labor profesional, el auditor debe explicitar formalmente los objetivos de la revisión. Además debe efectuarse una adecuada planificación, ejecución y control del trabajo de tal modo de reducir este riesgo a niveles aceptables.

El riesgo de auditoría es la combinación de tres elementos:

- La posibilidad de existencia de errores o irregularidades significativas en el objeto a auditar.
- La posibilidad de - no - detección o neutralización de la materialización de estos errores o irregularidades por el sistema de control interno del ente auditado.
- La posibilidad de su - no - detección por parte del auditor, mediante la aplicación de sus procedimientos de auditoría.

Los tres elementos componentes del riesgo de auditoría antes citados dan origen a los siguientes riesgos:

Riesgo inherente (RI); está dado por la posibilidad de la existencia de omisiones, errores o irregularidades significativas en el objeto sometido a examen, ya sean estos estados financieros, procedimientos operativos o administrativos, gestión, etc. Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por factores internos y como por externos. Aquél que no se puede eliminar, siempre estará presente en toda empresa.

Las organizaciones conscientes de la existencia de estos riesgos inherentes y con el objetivo de detectarlos o neutralizarlos, diseñan e implementan acciones, procedimientos y sistemas de control interno, los cuales se constituyen en una especie de filtros de los riesgos inherentes, surgiendo de este modo el siguiente componente del riesgo de auditoría el:

Riesgo de control (RC); corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

Dado que es posible que el sistema de control interno no detecte o neutralice los riesgos inherentes significativos, la organización deberá considerar, mientras sea costo - beneficio, la participación activa del auditor a través de la realización de sus labores de auditoría, las que tendrán como uno de sus objetivos el detectar aquellos riesgos inherentes que no fueron detectados por el sistema de control interno vigente en la organización, agregándose así el tercer elemento componente del riesgo de auditoría el:

Riesgo de detección (RD); es la posibilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización. Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

“Los riesgos antes mencionados deberán ser evaluados por el auditor durante la ejecución de su trabajo, apoyando así a la consecución de su objetivo de auditoría en forma eficaz como eficiente. La actividad de evaluación de los riesgos al interior de un trabajo de auditoría se

constituye en una de las actividades más complejas del trabajo del auditor dada la gran cantidad de factores que intervienen en cada uno de los riesgos antes mencionados”

Evaluación del riesgo de auditoría; si consideramos que:

El riesgo de auditoría es una combinación de tres elementos (RI – RC – RD)

Cada uno de estos riesgos se puede expresar en forma cuantitativa, a través del uso de probabilidades, con valores que van desde cero (0) a uno (1), es decir, desde aquello que es casi imposible a aquello de certeza casi absoluta.

Cuando el riesgo inherente tiende a cero, es decir, cuando su materialización es casi imposible, no se justifica invertir en controles internos, por la alta probabilidad de que dicha inversión no sea beneficiosa, menos hacer grandes inversiones en auditorías para emitir una opinión adecuada al respecto, dado lo poco significativo del riesgo en cuestión.

Cuando el riesgo inherente es significativo pero, existe un buen sistema de control interno asociado a dicho riesgo inherente, difícilmente éste se materializará, obteniéndose con ello un riesgo de control bajo, es decir, que tienda a cero y por consiguiente el riesgo de auditoría también será bajo, indicándonos esto último que no es necesario efectuar grandes inversiones en la auditoría de estos componentes.

Finalmente, cuando el nivel de riesgo inherente y de control es alto, cercanos a la unidad producto de la existencia de riesgos inherentes significativos que el sistema de control interno no logra detectar o neutralizar, pero que el auditor con sus procedimientos de auditoría si los detecta, con lo cual puede opinar correctamente dado que su riesgo de detección tiende a cero.

*Lo anterior se puede cuantificar o representar utilizando la siguiente formula: $RA=RI*RC*RD$*

También sabemos que el riesgo inherente y el riesgo de control no son atribuibles directamente a la labor del auditor. El riesgo inherente depende de la naturaleza del objeto a auditar y el impacto del entorno en él y el riesgo de control de la existencia, calidad y funcionamiento del control interno de la organización, en cambio el riesgo de detección dependerá exclusivamente de la calidad de trabajo del auditor, de la adecuada planificación y ejecución de sus procedimientos de auditoría, de su naturaleza, oportunidad y alcance, siendo este nivel de riesgo, el riesgo de detección, el que el auditor debe manejar para lograr el nivel de riesgo de auditoría que ha sido previamente determinado por él, dado un nivel de riesgo inherente y de control existente en el objetivo auditado.

*Lo anterior se puede ser expresado utilizando la siguiente formula: $RD = \frac{RA}{RI*RC}$*

Según la expresión anterior el riesgo de detección depende directamente del riesgo de auditoría e inversamente de los riesgos inherentes y de control, siendo el riesgo de detección permitido para que dado un cierto nivel de riesgo inherente y de control, el riesgo de auditoría se mantenga dentro de límites aceptables.

La expresión anterior nos indica que para poder determinar en nivel de seguridad que se debe alcanzar con un trabajo de auditoría, será necesario en primer lugar determinar el nivel de riesgo de auditoría aceptable, nivel que dependerá de la importancia relativa del componente auditado en relación con un todo.

Ejemplo; si consideramos que un 5% es un nivel de riesgo de auditoría aceptable para el todo auditado, es decir, para el total del objeto sobre el que debemos emitir nuestra opinión, no

necesariamente igual nivel debe ser exigido a cada uno de los componentes del todo auditado, pudiendo exigirse un nivel de riesgo menor al 5% para aquellos componentes de mayor significancia o importancia relativa, en cambio para aquellos de significancia menor, podría ser aceptable un nivel de riesgo mayor al 5%. Si mantenemos constante los niveles de riesgo inherente y de control, podríamos concluir que el nivel de riesgo de detección aceptable para aquellos componentes poco significativos es mayor, y por lo tanto, el trabajo de auditoría es más reducido, siendo el caso inverso para aquellos componentes de mayor significación o importancia relativa.

Riesgo Relativo; es la probabilidad que los estados financieros o cualquier objeto de estudio, antes de la auditoría, contenga errores o fallas significativas.

Riesgos de sobre y sub evaluación; es la probabilidad que una o más operaciones o cuentas contables estén sub o sobre evaluados / sub o sobre dimensionadas.

Pruebas y evidencias en Auditoría

Pruebas de cumplimiento; los controles se aplican tal como se describe en la documentación del programa o según lo que describa el personal de la empresa auditada y determina si los controles se aplican en una manera que “cumple” las políticas y procedimientos de la dirección de la empresa.

Pruebas sustantivas; son las pruebas que “sustentan” la adecuación de los controles existentes para proteger a la empresa de actividades fraudulentas. Un auditor utilizará una prueba sustantiva para determinar o probar los errores que afectan en forma directa el objeto bajo examen.

Evidencias

La recopilación de material que ayude en la generación de una opinión lo más correcta posible es un paso clave en el proceso de la auditoría. El auditor debe conocer las diversas formas de evidencias y como puede ser recopilada y examinada para respaldar los hallazgos de la auditoría. Luego de recopilar la suficiente evidencia, el siguiente paso es evaluar la información recopilada a fin de desarrollar opiniones y recomendaciones finales.

Evidencia ocular;

Comparación; es observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

Observación; es el examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

Evidencia Oral; se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influido por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

Indagación; es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la empresa.

Entrevistas; pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.

Encuestas; pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

Evidencia Escrita;

Analizar; consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Confirmación; es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

Tabulación; es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.

Conciliación; implica hacer que concuerden los conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Evidencia Documental; consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.

Comprobación; se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.

Computación; se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

Rastreo; es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Evidencia analítica; comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

Evidencia física; es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. Esta evidencia se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorando (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestra materiales.

El auditor responsable de cada hallazgo utilizará papeles de trabajo para respaldar lo encontrado, los cuales serán verificados por el coordinador. En los mismo papeles, para cada hallazgo, (favorable o desfavorable, positivo o negativo) deberá consignarse cada una de las pruebas obtenidas, verificando que se cumplan con las siguientes condiciones;

Suficiencia; del trabajo realizado. ¿son suficientes las evidencias reunidas para sustentar los hallazgos, conclusiones y cualquier recomendación?. El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes, de tal manera que una persona prudente pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó. Cuando sea conveniente se podrán emplear métodos estadísticos para probar la suficiencia.

Confiable; de los antecedentes reunidos. Los antecedentes deberán ser válidos, es decir, que reflejen la situación real del ente o área. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.

Papeles de trabajo; estos papeles contienen la evidencia que respalda los hallazgos, observaciones, opiniones de funcionarios responsables de la empresa examinada. En estos documentos se registra todo el trabajo realizado por el auditor y constituyen la base de justificación para el informe final que prepara con recomendaciones.

Estos papeles ayudan a los auditores a proporcionar un medio de coordinación del trabajo realizado, a supervisar y revisar este trabajo, soporte para realizar el informe final, en conclusión ayuda a la realización de la auditoría misma.

TIPOS DE AUDITORIAS

Auditoría de Cumplimiento

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

Auditoría Administrativa

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas, leyes y reglas que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando. Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los ejecutivos de una organización un panorama sobre la forma que esta siendo administrada esta labor por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Auditoría a Distancia

Es el proceso de verificación del cumplimiento de ciertos estándares preestablecidos de manera remota a través de medios informáticos. Este tipo de proceso cumple con la definición genérica de auditoría.

Este tipo de auditoría es aplicable cuando;

- La organización se encuentra dividida geográficamente (divisiones, sucursales, oficinas, etc.), aunque también podría llevarse a cabo en una organización sin sucursales pero de gran tamaño.
- Existe una estructura informática que permite que las distintas unidades se encuentran conectadas computacionalmente a través de redes o de alguna manera se tiene acceso de manera centralizada a los registros de las operaciones efectuadas por las sucursales.

La auditoría a distancia se ha desarrollado con objeto de poder controlar a las unidades físicamente lejanas sin la necesidad de desplazarse a dichas áreas. Permite una importante disminución de los tiempos empleados en auditar estas unidades y los costos asociados.

Ventajas;

- Permite control permanente y expedito de las variables que requieren supervisión.
- No es necesario desplazarse físicamente al lugar en que se encuentra el objeto auditado.
- Importante ahorro de costos, tanto financieros como humanos.
- Entrega señales de alerta respecto de las unidades con problemas.
- Es posible tener una visión panorámica de la organización respecto de las variables controladas.
- Las unidades son conscientes de la supervisión central por lo que debiera mejorar el desempeño.

Desventajas;

- Existen aspectos que pueden ser auditados a distancia, por lo que no se puede efectuar una auditoría integral.
- Se produce una dependencia absoluta de los sistemas informáticos.
- Sensación de control permanente puede incomodar al personal de las sucursales.
- Se suprime el contacto cara a cara (auditor – auditado que muchas veces facilita la auditoría), por lo que se pierde la riqueza de las relaciones humanas (o al menos se disminuye).

Este tipo de auditoría puede aplicarse con los siguientes objetivos;

Efectuar auditorías formales, periódicas y sistemáticas a las sucursales, filiales, ect. Puede determinarse un programa (anual, semestral, mensual, etc.) de auditoría a distancia que implique la revisión de aspectos específicos respecto a patrones preestablecidos. Se deben elaborar los resultados de estas revisiones.

Obtener información sobre el desempeño de las distintas unidades para determinar cuales de éstas serán visitadas. El seguimiento de determinadas variables consideradas claves puede entregar información que sirva como entrada a la matriz de riesgo que determina que unidades serán consideradas para una visita a terreno.

Monitorear aspectos operativos, contables, normativos, etc. de todas las sucursales, que desean ser mantenidos dentro de ciertos límites establecidos. Para conocer el desempeño de las distintas unidades, se puede efectuar un monitoreo periódico (diario por ejemplo) de determinadas variables, sin la necesidad de implicar una auditoría formal y solicitando de manera inmediata explicaciones respecto a desviaciones o excesos y acciones para su regularización.

Auditoría Ambiental

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas, ha provocado que en muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las empresas para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a nuevos sistemas de gestión medioambientales que permiten estructurar e integrar todos los aspectos involucrados en sus procesos productivos, coordinando los esfuerzos que se realizan para lograr los objetivos planificados. Es entonces necesario analizar y conocer en todo momento los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas calificadas para evaluar el posible impacto negativo en el medio ambiente y la sociedad. La aplicación permanente del concepto mejora continua, es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizada sin interrupción.

Auditoría Computacional

Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha llevado a que las comunicaciones, líneas y redes de instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas de información (SI). Su finalidad es examinar y analizar los procedimientos administrativos y los sistemas de control interno de la empresa auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir al interior de la empresa. Normalmente, las empresas funcionan con políticas

generales, pero hay procedimientos y métodos, que son más operativos y, por lo tanto, se podrían realizar las sugerencias propuestas por los auditores.

Información; como recurso básico

En el contexto de la organización moderna, la información puede ser definida como los datos que han sido recogidos, procesados, almacenados y recuperados con el propósito de tomar decisiones financieras y económicas o para el soporte de una producción y distribución eficientes de bienes y/o servicios.

La información tiene que ser considerada como un recurso básico en una organización, junto con los humanos, el capital, materias primas y equipos.

Es importante y clave para la organización tanto para su supervivencia como para mejorar su posicionamiento en la industria.

Debe obtenerse a tiempo para su uso eficaz.

Debe ser utilizada eficientemente para un retorno óptimo sobre su costo.

Clases de información

- a) Información estratégica; permite a la alta dirección definir los objetivos de la organización, la cantidad y clase de recursos necesarios para alcanzar los objetivos y las políticas que gobiernan su uso. La alta dirección tiene que tomar decisiones económicas importantes basadas en las condiciones de los cambiantes mercados e innovación tecnológica. Este tipo de información procede en su mayor parte de fuentes externas a la organización, en particular de su propio sector industrial y está relacionada con factores como cuota de mercado, elasticidad de la demanda, legislación y entorno político. En el caso de la planificación estratégica, el horizonte temporal de la información es mayor a un año.
- b) Información para el control de gestión; ayuda a los mandos medios especialmente a tomar decisiones en el período actual, normalmente un año, para que sean consistentes con los objetivos estratégicos, incluyendo comparaciones entre los resultados actuales y objetivos, presupuestos y medidas de rendimiento.
- c) Información técnica u operacional; es la información que se produce por rutina, día a día e incluye datos de contabilidad, control de inventario, programación de la producción, planificación de las necesidades de materiales, normas y gestión del personal, control del flujo de caja, logística, ingeniería, fabricación, recepción, distribución, ventas y todo el conjunto de operaciones que son necesarias para mantener la empresa en funcionamiento.
- d) Información contable y financiera; es la información que se genera con el propósito de control e información financiera, este tipo de información se recoge de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y son aplicados por los profesionales contables.

La información es valiosa en la toma de decisiones, ya que es ésta una de las tareas vitales que debe realizar un directivo organizacional. La calidad de las decisiones tomadas depende directamente de la calidad de la información que las soporta; éstas decisiones requieren de un profundo conocimiento de las circunstancias que rodean un problema, conocimiento de las alternativas disponibles y estrategias competitivas.

Atributos de la información

Completa; si la información se pierde u oculta a quién toma la decisión, el resultado de la decisión será pobre.

Exacta; errores en la entrada, conversión o procesos pueden dar como resultado conclusiones invalidas que darán lugar a decisiones erróneas.

Autorizada; la información puede ser semánticamente correcta, pero representar transacciones invalidas o no autorizadas.

Auditable; la información debe ser seguible a través de los documentos fuente o su ejecución seguida mediante sistemas de control monitoreados y pre-verificados.

Económica; el costo de producir la información debería no exceder su valor cuando se utiliza.

Adecuada; información específica debe estar disponible solamente para aquellos que la necesitan, para asegurar una gestión eficiente; demasiada información irrelevante a disposición de quién debe tomar la decisión puede ocultar el proceso.

Puntual; la información pierde su valor cuando llega a quién tiene que tomar la decisión, después de que la necesita.

Segura; la información debe ser protegida de su difusión a personas no autorizadas, sin ello puede dar lugar a pérdidas económicas en la organización; debe estar protegida contra destrucciones accidentales o voluntarias.

Información; como un recurso crítico

Los estudios realizados en varias universidades (Minnesota, Texas, ect.) revelan que en los sectores financieros, fabricación y distribución, una caída total del computador entre tres y cuatro días puede dar lugar a grandes pérdidas en el negocio de la organización. Igualmente, la pérdida de confidencialidad en las bases de datos de investigación o en el plan estratégico, puede proporcionar a los competidores una ventaja definitiva.

a) ¿Está la información y los sistemas de información suficientemente protegidos?

La respuesta a esta pregunta descansa en las dos áreas de control de los sistemas de información más importantes;

Plan de recuperación de desastres; muchas organizaciones no desean describir su estado de preparación para estos casos, las respuestas a encuestas sobre este tema muestran que son pocas las que están preparadas para estas circunstancias.

Mecanismo de control de acceso lógicos y físicos; hay pocas estadísticas disponibles sobre el uso del software de control de acceso en cuanto a sus políticas de utilización y calidad de su administración.

Una vez que se es consciente de que tal software puede ser instalado y utilizado de distintas maneras, es más evidente que poseer este software, por si mismo, no garantiza la seguridad sino que la administración es la clave del éxito.

Aun cuando el software de control de acceso esté instalado y bien administrado, hay numerosas vías por las cuales, los programadores de sistemas desde dentro y los hackers desde fuera de la organización pueden burlar los mecanismos de seguridad.

b) *¿Está considerada la información como un recurso crítico y es reconocido como tal por las organizaciones?*

Las grandes organizaciones producen informes anuales con una gran variedad de documentos que tratan de reflejar la calidad y el dinamismo del equipo de dirección;

Para asegurar la objetividad de estos informes está estipulado que un auditor externo independiente emita su opinión sobre la bondad de dichos informes que representan la actuación de la administración y que están elaborados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados por las organizaciones públicas responsables de estas actividades.

Estos principios no tienen en cuenta el valor de la información ni aun la valoran como un activo intangible.

El valor de la información, como un tangible, algunas veces activo irremplazable y más valioso que muchos de los otros activos, puede solamente ser estimado indirectamente por el impacto que su pérdida, destrucción o distribución no autorizada, que puede tener sobre las organizaciones.

Los informes de los auditores no reconocen la información como un recurso crítico, excepto con relación a la información financiera. Esta información, sin embargo, es altamente vulnerable a muchos riesgos que están incontrolados en el caso de una organización.

Un plan inadecuado de recuperación de desastres o programas de seguridad eficaces. Tales situaciones no serán informadas por el auditor externo, que adicionalmente podría rechazar y/o aceptar responsabilidades en el caso de que las cosas fueran realmente mal. Esta situación sería, cuando se considera que a menudo los auditores externos son la única forma de influir, independientemente, sobre la empresa.

Finalmente la respuesta es que la información no se reconoce como un recurso crítico en los informes de las empresas.

Aunque hay otros mecanismos de control como son el control de cambios de programas, el aseguramiento de calidad y políticas de seguridad y procedimientos, aquellos son los indicadores fundamentales de una adecuada protección.

Dificultades para gestionar y controlar adecuadamente los S.I.

a) Percepción de la función de los sistemas de información

Es muy común que se perciba a esta función como un servicio de soporte de las funciones de línea, por lo que los recursos que se asignan y la atención de la dirección se dirige a las líneas en teoría más importante, aun en una gran mayoría se mantiene.

Muchos usuarios ven a la función de los sistemas de información como “un restaurante de cocina rápida”. Las necesidades de los clientes son siempre inmediatas y tiene prioridad número uno, sobre cualquier tema de gestión interna de la función.

Así es frecuente encontrar; documentación escasa de operación y soporte de explotación, gestión eficiente del almacenamiento, planificación de la capacidad, seguimiento y gestión del rendimiento de los equipos, instalación desactualizada de versiones y correcciones de errores en el software proporcionado por los vendedores, procedimientos de control de cambios en aplicaciones, planes de recuperación en caso de desastres y prueba de los mismos, revisiones

periódicas de las librerías críticas para asegurar que rutinas no autorizadas no se han insertado en programas por programaciones de sistemas u otros profesionales y seguimiento de los informes de intentos de violación de seguridad.

b) Excesivo poder de los informáticos

Los sistemas de información son, por su naturaleza, un tema esotérico y los técnicos lo saben y han ejercido un tremendo poder debido a su experiencia.

La naturaleza técnica, complejidad y rápida evolución de los sistemas de información, crean una barrera formidable para los que son ajenos a la función.

La alta dirección carece de tiempo y de inclinación a educarse tales áreas técnicas.

Los directivos informáticos raramente son promocionados a posiciones de alta dirección debido a su falta de experiencia en el negocio.

c) Abdicación de la alta dirección

La alta dirección generalmente abdica de sus responsabilidades sobre los sistemas de información. Los directivos de las empresas se pueden clasificar en tres categorías:

- Aquellos que desearían que la tecnología desapareciera.
- Los que piensan que este trabajo debería ser elevado en su categoría y delegado en una persona importante dentro de la organización, alguien que se ocupe de ello y le mantenga informado y alejado de los problemas.
- Los que perciben la tecnología como una parte integral del día a día y reconocen que el director de sistemas de información debe formar parte del equipo de la alta dirección.

d) Los usuarios tienen dificultad para definir sus necesidades

Los usuarios tienen serias dificultades en la definición de sus necesidades.

La dificultad humana básica, es especificar requisitos para sistemas abstractos, tales como especificar por adelantado los criterios positivos para evaluar los sistemas actuales.

Así mismo, se demuestra que los usuarios están más capacitados para identificar fallas, esto es, capacidad que posee un usuario para señalar, cuándo el sistema no es capaz de resolver su problema como él esperaba.

e) Resistencia de los usuarios al cambio

La tecnología de la información es, a menudo, aplicada inapropiadamente y desperdiciada muchas de sus potencialidades debido a los procedimientos obsoletos de trabajo utilizado por los usuarios y su resistencia al cambio.

Una nueva aplicación se desarrolla, de acuerdo con las especificaciones de los usuarios, ya que estos están muy interesados en mantener las relaciones actuales de dependencia, se evitan cambios fundamentales en el trabajo.

f) Informática de usuario final

Hoy los usuarios explotan directamente máquinas con una mínima intermediación en infinidad de áreas, cada vez son más independientes en los trabajos que realizan.

Hay tres razones importantes para ello:

- La acelerada evolución de la tecnología de computación representada por los microprocesadores.

- El gran incremento de la formación de los usuarios.
- El gran crecimiento de las carteras de aplicación.

Cómo mejorar la gestión y el control de las tecnologías de información; como hemos visto cada vez se hace más evidente para legisladores, usuarios y proveedores de servicios la necesidad de un marco de referencia para la seguridad y el control de la tecnología de la información.

Un elemento crítico para el éxito y la supervivencia de las organizaciones, es la gestión efectiva de la información y la tecnología de información relacionada:

- La creciente dependencia de la información y de los sistemas que la proporcionan.
- La creciente vulnerabilidad y un amplio espectro de amenazas, tales como las ciberamenazas y la guerra de la información.
- La escala y el costo de las inversiones actuales y futuras en la información y en la tecnología de información.
- El potencial que tienen las tecnologías para cambiar radicalmente las organizaciones y las prácticas de negocio, así como para crear nuevas oportunidades y reducir costos.

Muchas organizaciones reconocen los beneficios potenciales que la tecnología puede proporcionar. Pero no es suficiente, también hay que comprender y administrar los riesgos asociados con la implantación de las nuevas tecnologías.

Por lo tanto la dirección debe; apreciar y conocer los riesgos y limitaciones de la utilización de la tecnología de información para proporcionar una directriz efectiva y los controles adecuados; decidir la inversión razonable en seguridad y control en tecnología de información y como lograr un equilibrio entre riesgos e inversiones en el control en un ambiente frecuentemente impredecible con relación a las tecnologías de información.

Para ello es necesario que las organizaciones puedan disponer de; una función de auditoría informática independiente; una utilización correcta de la informática en la práctica de los distintos tipos de auditoría; la definición de unos objetivos de control de tecnología de información.

Definición de auditoría computacional

1. Función que consiste en la revisión de la seguridad y control de los sistemas de información en una organización, efectuada mediante una metodología de trabajo y ejecutada por un profesional.
2. Es un examen y validación de los controles y procedimientos utilizados por el área de informática, a fin de verificar que los objetivos de continuidad de servicio, confidencialidad, seguridad de la informática y la integridad y coherencia de la información se estén cumpliendo satisfactoriamente y de acuerdo a la normativa vigente (interna y externa).
3. Evalúa y comprueba los controles y procedimientos informáticos más complejos, desarrollando y aplicando técnicas mecanizadas de auditoría, incluyendo el uso de software.
4. Es un proceso de valuación independiente y objetiva que asegura que la información ha sido procesada en una manera segura e íntegra, que las operaciones son eficientes, efectivas y adecuadas; y, si se salvaguarda la información.

Entonces, se entiende por auditoría computacional aquella actividad auditora que trata de evaluar la adecuada utilidad, eficiencia, fiabilidad y salvaguarda de la información mecanizada que se

produce en una determinada empresa o institución, así como la organización de los servicios que la elaboran y procesan.

Por lo tanto la auditoría computacional debe analizar la función informática, que engloba el análisis de la organización, seguridad, segregación de funciones y gestión de las actividades de proceso de datos.

Podemos concluir que la auditoría computacional es un examen profesional, objetivo y sistemático de las operaciones y actividades efectuadas por una organización, proyecto o programa, para determinar el grado de cumplimiento y eficacia de:

- La planificación, el desarrollo y la implantación de los sistemas utilizados.
- La información producida por los sistemas y su pertinencia y confiabilidad.
- La documentación básica de cada sistema, su implantación y la divulgación de la misma entre los usuarios.
- Los mecanismos de control incorporados en los sistemas.
- Los recursos idóneos identificados y disponibles para garantizar la continuidad de las operaciones en caso de desastres.
- El programa de adiestramiento al personal de sistemas de información, sus usuarios y los auditores.

Objetivos

Verificar el control de la función informática, asegurando a la alta dirección y al resto de las áreas de la empresa que la información que les llega es la necesaria en el momento oportuno, y es fiable, ya que les sirve de base para tomar decisiones importantes.

Eliminar o reducir al máximo la posibilidad de pérdida de la información por fallos en los equipos, en los procesos o por una gestión inadecuada de los archivos de datos.

Detectar y prevenir fraudes por manipulación de la información o por acceso de personas no autorizadas a transacciones que exigen traspasos de fondos.

Auditor informático; persona que pone a disposición de la función auditora, sea externa o interna, sus conocimientos técnicos de informática. Evalúa y comprueba los controles y procedimientos informáticos más complejos, desarrollando y aplicando técnicas sofisticadas en algunos casos, incluyendo el uso de software, es decir, debe actuar como auditor y consultor de la empresa en materia de seguridad, control interno operativo, eficiencia y eficacia, tecnología informática, gestión de riesgos, etc.

Es por ello que se dice que, es más fácil que un informático adquiera los principios del control, de la auditoría y de la seguridad, que un auditor financiero llegue a adquirir el nivel técnico informático necesario.

Que hacen y no deben hacer los auditores informáticos, entre otras acciones;

Deben hacer

- Recomendar
- Ser independientes y objetivos
- Ser competentes
- Basar su opinión en evidencias
- Conocer perfiles de usuarios
- Conocer criterios y prácticas de T.I.
- Velar que los sistemas contengan e incorporen normas y requerimientos de información de la organización.
- Revisar codificación de aplicaciones
- Revisar documentación
- Evaluar riesgos e informar
- Aplicar pruebas o procedimientos de auditoría.

No deben hacer

- Obligar, forzar o amenazar
- Actuar en beneficio propio
- Asumir responsabilidades para los cuales no está preparado.
- Basar su opinión en suposiciones
- Realizar gestión de perfiles de usuarios
- Realizar labores de desarrollo o gestión de tecnología
- Gestión y asignación de contraseñas
- Hacer funciones de documentación y análisis
- Codificar, programar o documentar
- Garantizar inexistencia de riesgos

Etapas de auditoría computacional

Las únicas metodologías que se pueden encontrar en la auditoría informática son dos familias distintas; las auditorías de controles generales como producto estándar de auditorías profesionales, que son una homologación de las mismas a nivel internacional, y las metodologías de auditores internos.

El objetivo de las auditorías de controles generales es “dar una opinión sobre la fiabilidad de los datos del computador para la auditoría financiera”. El resultado externo es un escueto informe como parte del informe de auditoría, donde se destacan la vulnerabilidad encontrada. Están basadas en pequeños cuestionarios estándares que dan como resultado informes muy generales.

Tienen apartados para definir pruebas y anotar sus resultados. La auditoría debe demostrar con pruebas todas las afirmaciones, y por ello siempre debe contener dicho apartado.

Estas metodologías están muy cuestionadas, pero no porque sean malas en sí mismas, sino porque dependen mucho de la experiencia de los profesionales que las usan y existe una práctica de utilizarlas profesionales sin ninguna experiencia.

Todas estas anomalías nacen de la dificultad que tiene un profesional sin experiencia que asume la función auditora y busca una fórmula fácil que le permita empezar su trabajo rápidamente.

Esto es una utopía, el auditor informático necesita una larga experiencia y gran formación tanto auditora como informática. Y esta formación debe ser adquirida mediante el estudio y la práctica. Dado lo anterior, es necesario decir que la metodología del auditor interno debe ser diseñada y desarrollada por el propio auditor, y ésta será la significación de su grado de experiencia y habilidad.

El auditor de TI debe evaluar los riesgos globales y luego desarrollar un programa de auditoría que consta de objetivos de control y procedimientos de auditoría que deben satisfacer esos objetivos. El proceso de auditoría exige que el auditor de TI reúna evidencia, evalúe fortalezas y debilidades de los controles existentes basado en la evidencia recopilada, y que prepare un

informe de auditoría que presente esos temas en forma objetiva a la gerencia. Asimismo, la gerencia de auditoría debe garantizar una disponibilidad y asignación adecuada de recursos para realizar el trabajo de auditoría además de las revisiones de seguimiento sobre las acciones correctivas emprendidas por la gerencia.

En general el proceso seguido en una auditoría es similar al siguiente;

1. Planificación de la auditoría; una planificación adecuada es el primer paso necesario para realizar auditorías de TI eficaces. El auditor de TI debe comprender el ambiente del negocio en el que se ha de realizar la auditoría así como los riesgos del negocio y control asociado.

Comprensión del negocio y de su ambiente; al planificar la auditoría, el auditor de TI debe tener una comprensión general de las diversas prácticas comerciales y funciones relacionadas con el tema de la auditoría, así como los tipos de sistemas que se utilizan. El auditor de TI también debe comprender el ambiente normativo en el que opera el negocio.

Riesgo y materialidad de la auditoría; se puede definir los riesgos de auditoría como aquellos riesgos de que la información pueda tener errores materiales o que el auditor de TI no pueda detectar un error que ha ocurrido. Los riesgos en auditoría pueden tener diversas clasificaciones.

El auditor puede llegar a la conclusión de que no existen errores materiales cuando en realidad los hay. La palabra material utilizada con cada uno de los riesgos evaluados, se refiere a un error que debe considerarse significativo cuando se lleva a cabo una auditoría. En una auditoría de TI, la definición de riesgos materiales depende del tamaño o importancia del objeto auditado así como de otros factores. El auditor de TI debe tener una cabal comprensión de los riesgos de auditoría al planificar. Una auditoría tal vez no detecte cada uno de los potenciales errores en un universo. Pero, sí el tamaño de la muestra es lo suficientemente grande, o se utilizan procedimientos estadísticos adecuados se llega a minimizar la probabilidad del riesgo de detección. De manera similar al evaluar los controles internos, el auditor de TI debe percibir que en un sistema dado se puede detectar un error mínimo, pero ese error combinado con otros, puede convertirse en un error material para todo el objeto auditado.

Técnicas de evaluación de riesgos; al determinar que áreas funcionales o temas de auditoría que deben auditarse, el auditor de TI puede enfrentarse a una gran variedad de temas candidatos a ser auditados, el auditor debe evaluar esos riesgos y determinar cuales de esas áreas de alto riesgo debe ser auditada.

Objetivos de controles y objetivos de auditoría; el objetivo de un control es anular el riesgo siguiendo alguna metodología, el objetivo de auditoría es verificar la existencia de estos controles y que estén funcionando de manera eficaz, respetando las políticas de la empresa y los objetivos de la empresa.

Procedimientos de auditoría; algunos de los procedimientos más utilizados son las entrevistas con los especialistas técnicos, utilización de un software y diagramas de flujo.

2. Programa de auditoría; un programa de auditoría es un conjunto de procedimientos documentados y diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados.

Tema de auditoría; donde se identifica el área a ser auditada.

Objetivos de auditoría; donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.

Alcances de auditoría; aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de la organización que se han de incluir en la revisión en un periodo de tiempo determinado.

Planificación previa; donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

Procedimientos de auditoría; se debe indicar como se va a desarrollar los diversos pasos de la auditoría.

3. **Asignación de los recursos;** la asignación de los recursos para el trabajo de auditoría debe considerar las técnicas de administración de proyectos las cuales tienen los siguientes pasos básicos:

Desarrollar un plan detallado; el plan debe precisar los pasos a seguir para cada tarea y estimar de manera realista, el tiempo teniendo en cuenta el personal disponible.

Contrastar la actividad actual con la actividad planificada en el proyecto; debe existir algún mecanismo que permita comparar el progreso real con lo planificado.

Ajustar el plan y tomar las acciones correctivas; si al comparar el avance con lo proyectado se determina avances o retrasos, se debe reasignar tareas (el control se puede llevar en un diagrama de Gantt).

Los recursos deben comprender también las habilidades con las que cuenta el grupo de trabajo de auditoría y el entrenamiento de auditoría, como los períodos de vacaciones que estos tengan, otros trabajos que estén realizando, etc.

4. **Recopilación de evidencia;** la recopilación de material de evidencia es un paso clave en el proceso de la auditoría, el auditor de TI debe tener conocimientos de cómo puede recopilar la evidencia examinada.

5. **Evaluación de fortalezas y debilidades de auditoría;** luego de desarrollar el programa de auditoría y recopilar evidencia de auditoría, el siguiente paso es evaluar la información recopilada con la finalidad de desarrollar una opinión. Para esto generalmente se utiliza una matriz de control con la que se evaluará el nivel de los controles identificados. En esta etapa de evaluación de debilidades y fortalezas también se debe elegir o determinar la materialidad de las observaciones o hallazgos de auditoría. El auditor de TI debe juzgar cuales observaciones son materiales a diversos niveles de la gerencia y se debe informar de acuerdo a ello.

6. **Informe de auditoría;** los informes de auditoría son el producto final del auditor de TI, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría de TI, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido;

- Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
- Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
- Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
- Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

7. **Seguimiento a las observaciones;** el trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto se debe tener un programa de seguimiento, la oportunidad de seguimiento dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría. El nivel de revisión de seguimiento del auditor de TI dependerá de diversos factores, en algunos casos el auditor de TI tal vez solo necesite inquirir sobre la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica del sistema.

Como conclusión, podemos decir que todo auditor debe crear las metodologías necesarias para auditar los distintos aspectos o áreas que defina en el plan.

Auditoría de la función informática; su finalidad es verificar la existencia de control interno en el centro de proceso de datos. Para ello, se deben analizar los riesgos inherentes a las funciones básicas de gestión, administración, planificación, organización y normativa general, y a las más especializadas, como son las de desarrollo y explotación y técnica de sistemas, así como la seguridad física de las instalaciones y los datos.

La primera parte de este análisis respondería al mismo esquema utilizado en cualquier otra área de la empresa, ya que se trataría de examinar la organización existente con la finalidad de determinar si responde a los criterios fijados por la dirección y a las necesidades actuales y si asegura la salvaguarda física de la información de la empresa.

Una segunda parte se refiere a los procedimientos de trabajo relativos tanto a la operativa informática normal (explotación), como al mantenimiento e implementación de nuevos sistemas informáticos (desarrollo).

La tercera parte debería verificar todos los controles globales del sistema informático y las medidas de seguridad del equipo, los programas y los datos.

En síntesis, el programa de trabajo consistiría en analizar; la organización y gestión de las actividades del centro de proceso de datos o departamento informático, los sistemas informáticos en fase de desarrollo, el mantenimiento de los sistemas informáticos, la explotación de los recursos informáticos, la seguridad, los sistemas de comunicaciones, la administración de la base de datos.

Un sistema informático es el conjunto de programas desarrollados para dar una solución informática a un problema concreto, dentro de un área de actividad empresarial. Por ejemplo; contabilidad, nóminas, gestión de proveedores, reservas de plazas, facturación, ect.

El auditor puede analizar;

- La totalidad de la aplicación o una serie de programas relacionados con uno de estos tratamientos, según donde se haya detectado el problema, también pueden evaluarse las relaciones de una aplicación mecanizada con otras aplicaciones.
- Los controles que afectan a todas las aplicaciones y verificar si existe un nivel suficiente de control en todas y cada una de las áreas y si éstas son una garantía de que el entorno en el que van a desenvolverse las aplicaciones, es seguro y adecuado.
- El grado de eficiencia y utilidad de los sistemas, así como la fiabilidad y seguridad de la información que suministran.

Por lo tanto, la finalidad de la auditoría de un sistema informático es evaluar en qué medida se está garantizando el control interno con la utilización de esa aplicación, la seguridad de los datos

y programas, así como el rendimiento de la misma en relación a la finalidad con la que fue diseñada, en términos de costo – eficiencia.

Para ello es necesario, en primer lugar, llegar a conocer el proceso, detectar los controles existentes y probar su funcionamiento. El desarrollo del trabajo sería el siguiente:

- Definición de los objetivos.
- Análisis de la eficacia del sistema, su eficiencia y utilidad.
- Identificación del proceso, procedimientos administrativos, flujo de información, etc.
- Analizar la organización existente alrededor del sistema, segregación de funciones, etc.
- Análisis de la aplicación de; controles de entrada, controles de procesamiento, controles de salida, controles generales.
- Identificar los controles operativos y hacer pruebas de cumplimiento.
- Identificar fallas de control.
- detectar los riesgos.
- Proponer sugerencias.

La informática en la auditoría; nos da la posibilidad de:

- Profundizar en las áreas más complejas de la empresa.
- Reducir las horas dedicadas a trabajos respectivos.
- Mejorar la propia gestión de la auditoría.

En realidad, prácticamente todos los trabajos de auditoría son susceptibles a mecanización, el que conceda prioridad a unos u otros depende de la organización interna, del interés que se tenga en potenciar cada una de esas actividades de auditoría y de los medios disponibles. Teniendo esto en cuenta, se debe proceder a diseñar el plan informático de auditoría, que ha de ser fiel reflejo de los recursos y necesidades de cada empresa.

Para desarrollar este plan se determina; su ámbito o alcance, los recursos necesarios y la formación informática de los auditores. Se trata de examinar las distintas actividades de auditoría con posibilidades de mecanización; es decir, los tipos de auditoría susceptibles de utilizar en ellos herramientas informáticas a fin de facilitar el trabajo de los auditores y ahorrar tiempo.

Aquí se van a considerar las siguientes modalidades de auditoría; auditoría externa y auditoría de gestión, asimismo, se analizará la informática aplicada a la propia gestión de la auditoría interna.

Informática para realizar auditorías externas; se trata de utilizar la informática en la revisión de los estados financieros de las empresas, que le corresponde efectuar a la unidad de auditoría interna de la empresa.

En las empresas altamente mecanizadas, la información que ha de analizar el auditor es producto de un proceso informático sobre documentos fuentes. En áreas de alto riesgo, el auditor deberá comprobar tanto los datos de entrada como los procesos para asegurarse de la fiabilidad de dicha información.

El examen de los justificantes no puede sufrir mayor mecanización que la de disponer de programas que permitan hacer un muestreo representativo, según las condiciones de la información a analizar.

En lo que se refiere a las pruebas de procesos, se puede optar entre las siguientes alternativas:

Revisión del proceso; aparte de la complejidad de revisar programas desarrollados por otras personas, este sistema no suele ser el más adecuado porque, por lo general, requiere un gran conocimiento de lenguajes de programación, con lo que los auditores no están habituados a trabajar.

Prueba de datos reales con un programa de simulación propio; puede ser útil cuando se disponga de hardware propio. El desarrollo de estos programas de simulación puede ser efectuado por el personal de auditoría en las épocas en que haya menor carga de trabajo.

Preparación de un juego de datos de prueba; consiste en la creación de un conjunto de datos diseñados por el propio auditor que recoja las distintas situaciones que puedan darse en la realidad y de los cuales conozca con certeza el resultado del proceso. Estos datos serán cargados en el sistema a analizar y se comparará la información de salida con los resultados obtenidos previamente calculados.

Informática para aplicar a la auditoría de gestión; la auditoría de gestión de una unidad requiere no solo del análisis de la estructura de la misma y de sus funciones, sino también el de la información que maneja y el soporte de la misma. Si esta información está mecanizada, será conveniente auditar el sistema informático que la soporta.

Mediante la aplicación de programas apropiados, el departamento de auditoría podría seleccionar así la información y datos, relación de datos entre ficheros, cálculo de valores medios y desviaciones, detectar desajustes en la información, etc.

El objetivo es, pues, crear un conjunto de aplicaciones informáticas para auditoría, de manera que ésta pueda disponer directamente de la información, ficheros, datos y manejarlos de acuerdo con los objetivos fijados en su programa.

Se trata de aplicaciones informáticas específicas para cada empresa, y a veces para cada auditoría, por lo que para poder utilizar las aplicaciones desarrolladas en ocasiones sucesivas, se deberán utilizar sistemas muy flexibles.

Informática utilizada en la gestión de la propia auditoría interna; como ayuda a la gestión de auditoría, se puede desarrollar un sistema mecanizado para dar soporte de auditorías y a otros trabajos y actividades realizados por dicha sección.

Todo dependerá de cómo sea la organización y de lo que se quiera controlar. En general, se puede decir que la informática permitirá archivar de forma sistemática toda la información relativa a los trabajos efectuados, para obtener posteriormente informes en función de las necesidades que se presenten, como podría ser; trabajos realizados, situación de recomendaciones, planificación a corto y largo plazo.

Los controles internos en la TI; tradicionalmente se han definido los controles internos como cualquier actividad o acción realizada manual y/o automáticamente para prevenir, corregir errores o irregularidades que puedan afectar al funcionamiento de un sistema para conseguir sus objetivos.

Los controles internos que se utilizan en el entorno informático evolucionan continuamente a medida que los sistemas informáticos se vuelven más complejos.

Históricamente, los objetivos de los controles informáticos se han clasificado en las siguientes categorías;

Controles preventivos; para tratar de evitar un evento, como el uso de un software de seguridad que impida los accesos no autorizados al sistema.

Controles detectores; cuando fallan los preventivos para tratar de conocer cuanto antes o porque ha ocurrido el evento. por ejemplo, el registro de intentos de acceso no autorizados, el registro de la actividad diaria para detectar errores u omisiones, etc.

Controles correctivos; facilitan la vuelta a la normalidad cuando se han producido incidencias. Por ejemplo, la recuperación de un fichero dañado a partir de las copias de seguridad.

Es muy importante conocer la relación que existe entre los métodos de control, los objetivos de control y los objetivos de auditoría. Se trata de un tema difícil por el hecho de que, históricamente, cada método de control ha estado asociado unívocamente con un objetivo de control. Por ejemplo, la seguridad de ficheros se conseguía manteniendo la sala de computadoras cerrada con llave. Hoy los controles informáticos han evolucionados hasta convertirse en procesos integrados en los que se atenúan las diferencias entre las categorías tradicionales de controles informáticos. La relación que existe entre los métodos de control y los objetivos de control puede demostrarse mediante el siguiente ejemplo, en el que un mismo conjunto de métodos de control se utiliza para satisfacer objetivos de control tanto de mantenimiento como de seguridad de los programas:

- Objetivo de control de mantenimiento; asegurar que las modificaciones de los procedimientos programados están adecuadamente diseñadas, probadas, aprobadas e implementadas.
- Objetivos de control de seguridad de programas; garantizar que no se pueden efectuar cambios no autorizados en los procedimientos programados.

La especial atención prestada a la obtención de ventajas competitivas así como a la economía de la TI implica una dependencia creciente de la informática por parte de las organizaciones, como el componente más importante de la estrategia de éstas, lo cual requiere la incorporación de mecanismos de control más poderosos en los computadores y en las redes, tanto en el hardware como en el software. Además, las características estructurales fundamentales de estos controles están evolucionando al mismo paso que las tecnologías de computación y redes.



Control Objectives for Information and Related Technology. (Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas)

Ante esta situación cambiante, así como por la proliferación de modelos de control, cada uno de ellos con una orientación específica que no proporcionan un modelo de control completo y utilizable sobre TI como soporte para los procesos de negocio, se hacía necesario establecer un marco de referencia de objetivos de control de las TI, conjuntamente con una investigación continua aplicada a dichos controles basada en dicho marco. Tomando como referencia la publicación en los EE.UU. de los modelos de control generales COSO, Information Systems Audit and Control Foundation y un grupo de empresas desarrollaron en 1998 dicho marco de referencia para la definición de objetivos de control que recibe el nombre de COBIT; Objetivos de Control para la Información y Tecnologías afines, con el propósito de cubrir el vacío existente y desarrollar políticas claras y buenas prácticas para la seguridad y el control de las TI.

En este marco, se define el control interno como las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas que permiten garantizar que los objetivos de negocio serán alcanzados razonablemente mediante el uso de las TI y que eventos no deseables serán prevenidos o detectados y corregidos.

Un objetivo de control es una definición del resultado o propósito que se desea alcanzar implementando procedimientos de control en una actividad particular de TI.

Es muy importante que estos controles tengan como objetivo el desarrollo de políticas claras y buenas prácticas para la seguridad y el control de la TI a partir de la perspectiva de los objetivos y necesidades de la empresa.

Estos objetivos están diseñados para ser utilizados por tres audiencias distintas;

Gestores; ayudarles a alcanzar un equilibrio entre los riesgos y las inversiones en un ambiente tecnológico frecuentemente impredecible.

Usuarios; obtener una garantía en cuanto a seguridad y uso de los servicios de TI proporcionados internamente o por terceras partes.

Audidores informáticos; para dar soporte a las opiniones emitidas sobre los controles internos.

Misión; soportar los objetivos empresariales mediante el desarrollo, promoción y entrega de investigaciones, estándares, competencias y prácticas para un efectivo gobierno, control y evaluación de los sistemas de información y la tecnología relacionada.

Investigar, desarrollar, publicar y promover un conjunto internacional y actualizado de objetivos de control para tecnología de información que sea de uso cotidiano para gerentes y auditores.

Antecedentes; el gremio de profesionales en TI se mostró preocupado por la falta de una guía estándar sobre el control en TI, que sirviera para diferentes grupos de interés.

LA ISACF, como órgano que agrupa a profesionales de diferentes áreas, interesados en el control de TI, se dio a la tarea de desarrollar un conjunto común de conceptos sobre la materia.

COBIT integra y concilia normas y reglamentaciones existentes como; ISO (9000-3), Códigos de Conducta del Consejo Europeo, COSO, IFAC, IIA, ISACA, AICPA y Otras.

Se publica por 1ª vez en Septiembre de 1996, por 2ª Edición en Abril de 1998, por 3ª Edición en Marzo de 2000.

Usuarios

La gerencia; para apoyar sus decisiones de inversión en TI y control sobre el rendimiento de las mismas, analizar el costo beneficio del control.

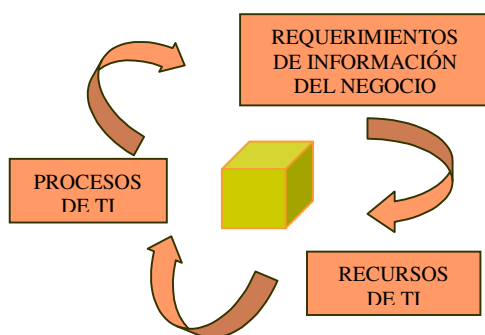
Los auditores; para soportar sus opiniones sobre los controles de los proyectos de TI, su impacto en la organización y determinar el control mínimo requerido.

Los responsables de TI; para identificar los controles que requieren en sus áreas.

Los usuarios finales; quienes obtienen una garantía sobre la seguridad y el control de los productos que adquieren interna y externamente.

Pueden ser utilizados además dentro de la empresa por el propietario de los procesos de negocio en su responsabilidad de control sobre los aspectos de información del proyecto y por todos los responsables de TI en la empresa. Para cada dominio y proceso identificado está definido un objetivo de control de alto nivel para documentar el enlace con los objetivos del negocio. Así, se han identificado 34 objetivos de alto nivel y 302 objetivos detallados de control.

El concepto fundamental del marco de referencia de COBIT es que la definición de un control en TI se lleva a cabo visualizando la información necesaria para dar soporte a los procesos de negocio y considerando que esta información es el resultado de la aplicación de los recursos relacionados con la TI y de los procesos de gestión de las TI.

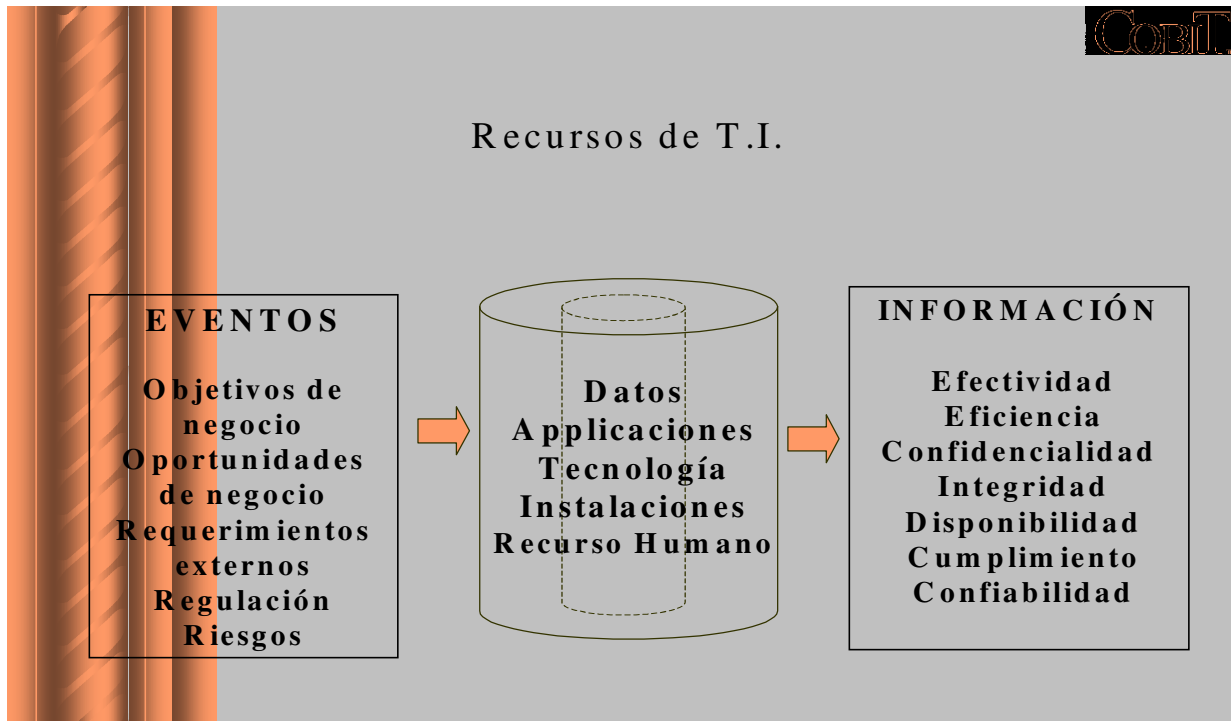


Requerimientos de la Información del Negocio

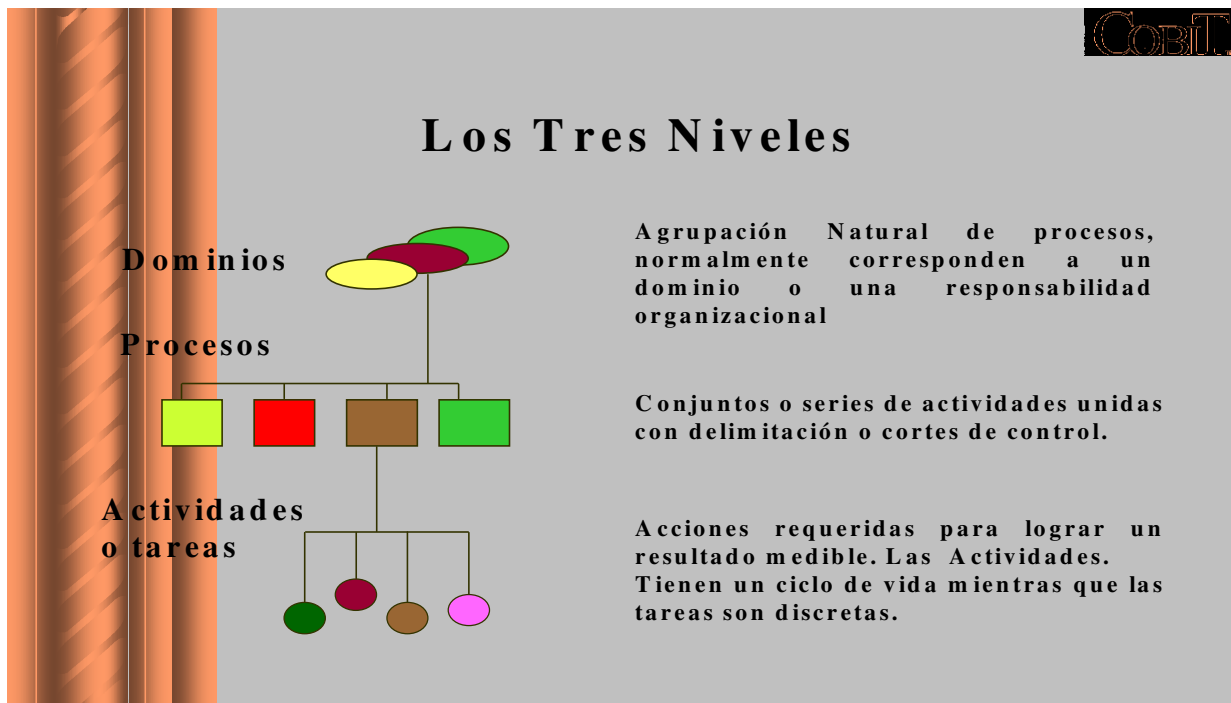
COBIT; combina los principios contenidos por modelos existentes y conocidos, como COSO, SAC y SAS.

Requerimientos de Calidad	Calidad. Costo. Oportunidad.
Requerimientos Financieros (COSO)	Efectividad y eficiencia operacional. Confiabilidad de los reportes financieros. Cumplimiento de leyes y regulaciones.
Requerimientos de Seguridad	Confidencialidad. Integridad. Disponibilidad.

Otra forma de ver la relación de los recursos de TI con respecto a la entrega de servicios se describe como;



El marco de referencia consta de objetivos de control de TI de alto nivel y de una estructura general para su clasificación y presentación, para ello, se consideran que hay tres niveles de actividades de TI al considerar la gestión de sus recursos.

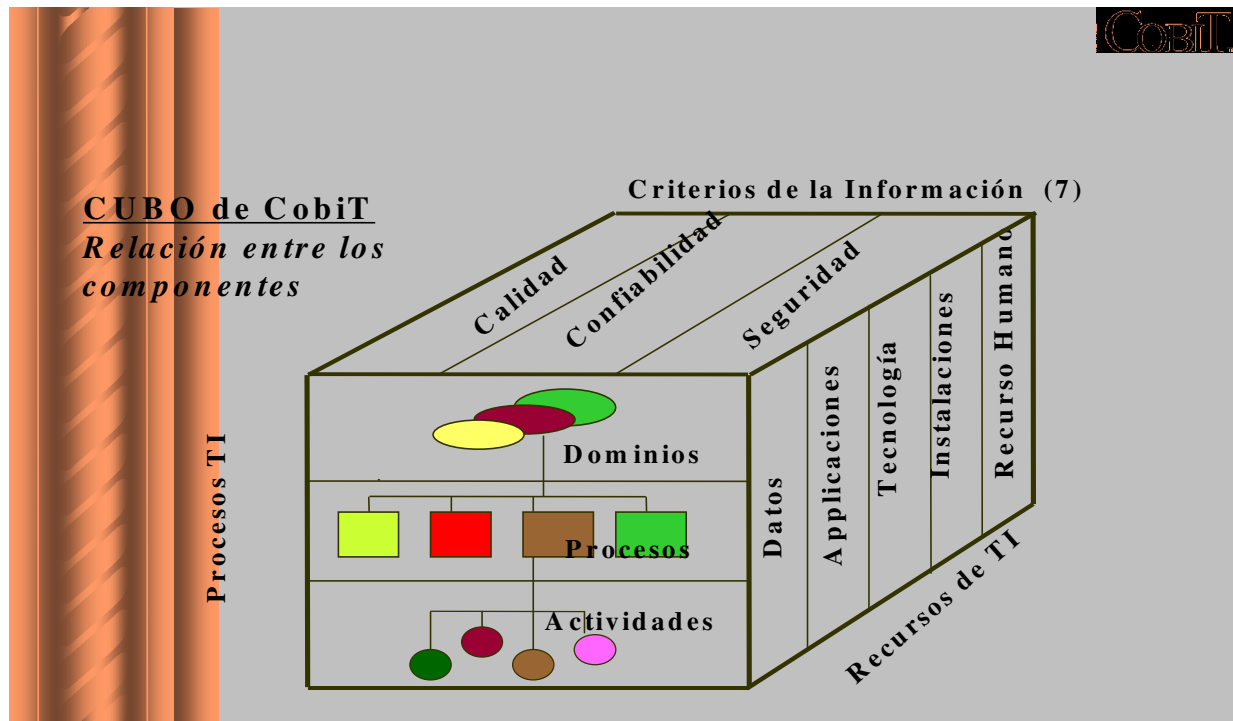


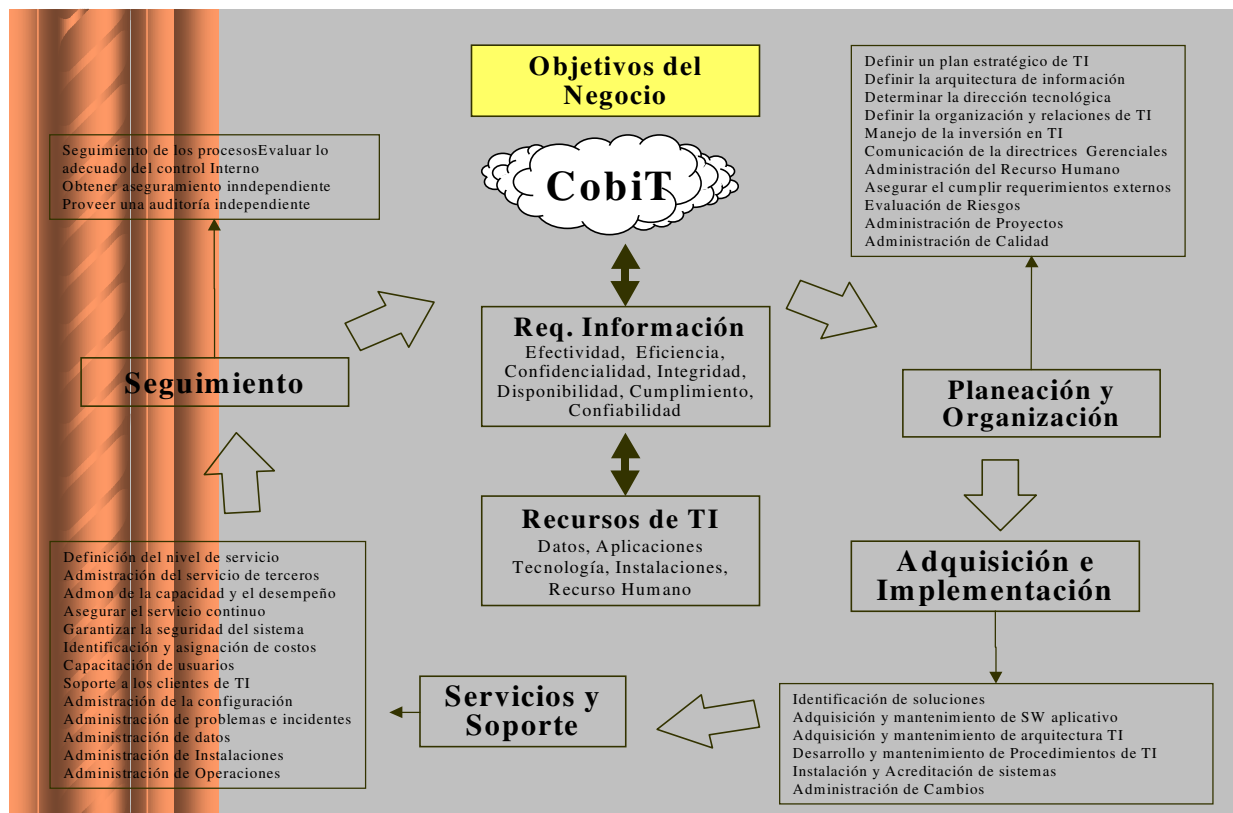
Si analizamos la ilustración anterior debemos comenzar por la base, en la cual encontraremos las actividades y tareas necesarias para alcanzar un resultado medible. Las actividades a realizar se agrupan dentro de un ciclo de vida y cuentan con requisitos de control distinto a las tareas que son actividades discretas. Ejemplo; las actividades de desarrollo de sistemas, gestión de configuraciones o control de cambios.

La segunda categoría incluye tareas llevadas a cabo como soporte para la planificación estratégica de TI, evaluación de riesgos, planificación de la calidad, gestión de la capacidad o evaluación de desempeño.

Constituyen los procesos que se encuentran en un nivel superior, se definen como un conjunto de actividades, que requieren un conjunto de controles. A un nivel más alto, los procesos se agrupan en dominios de responsabilidad en una estructura organizativa, que están alineados con un ciclo aplicable a los procesos de TI.

Estos tres puntos estratégicos son descritos en el cubo COBIT que se muestra a continuación;





Si observamos la ilustración anterior no daremos cuenta que los cuatro grandes dominios identificados son; planificación y organización, adquisición e implementación, entrega y soporte, y seguimiento.

Planificación y organización; este dominio cubre la estrategia y la táctica, y se refiere a la identificación de la manera en que la TI puede contribuir de la mejor manera al logro de los objetivos de negocio. Además, la consecución de la visión estratégica necesita ser planificada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas. Finalmente, deberán establecerse una organización y una infraestructura adecuadas.

Adquisición e implementación; para llevar a cabo la estrategia de TI, las soluciones de TI deben ser identificadas, desarrolladas o adquiridas, así como implementadas e integradas dentro del proceso de negocio. Además este dominio cubre los cambios y el mantenimiento realizado a sistemas existentes.

Entrega y soporte; en este dominio se hace referencia a la entrega de los servicios requeridos y abarca desde las operaciones tradicionales hasta el entrenamiento, pasando por seguridad y aspectos de continuidad. Con el fin de proveer servicios, deberán establecerse los procesos de soporte necesarios. Este dominio incluye el procesamiento de los datos por sistemas de aplicaciones, frecuentemente clasificados como controles de aplicación.

Seguimiento y evaluación; todos los procesos necesitan ser evaluados regularmente a través del tiempo para verificar su calidad y suficiencia en cuanto a los requisitos de control.

Debe tenerse en cuenta que estos procesos pueden ser aplicados a distintos niveles dentro de una organización. Ejemplo, algunos de estos procesos serán aplicados a nivel corporativo, otros a nivel de la función de sistemas de información, otro a nivel de propietario de los procesos de negocio.

Auditoría Financiera

1. Estas tienen como objetivo por parte del auditor conocer con certeza cual es la situación financiera real de la empresa auditada. Para ello el auditor ejecuta un exhaustivo análisis sobre los estados financieros y las notas aclaratorias que los acompañan, preparados por la empresa a auditar en relación con las operaciones efectuadas durante un periodo determinado.
2. Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.
3. Revisión de los estados financieros con base en las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS), con objeto de emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en dichos estados financieros, complementando con un estudio y evaluación del control interno de las empresas.

En consecuencia, se entiende por auditoría financiera la que se hace con el fin de asegurar el adecuado registro de las transacciones, el cumplimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados y los planes y regulaciones contables y financieros, que obligan a la organización.

Objetivo; comprobar o examinar si la información que se encuentra registrada contablemente, o bien, que aparezca en los estados financieros, es la correcta o, en su caso, si ésta presenta irregulares.

Función; llevar a cabo por parte del auditor, cualquier número de investigaciones sistemáticas sobre la contabilidad del negocio de la empresa, con el fin, de comprobar la razonabilidad de dicha información y, desde luego, de dar a conocer a quien corresponda, cuales fueron los resultados de la auditoría.

Alcance; emitir una opinión sobre la razonabilidad de las cifras mostradas en los estados financieros en su conjunto, así como dar recomendaciones en cuanto a la forma de operar con base al control interno establecido.

Beneficios; dar a los usuarios de los estados financieros, tales como: accionistas, proveedores, bancos, financieras, ect., la confianza de que la información plasmada en ellos, cuenta con una opinión de un tercero (auditor) y ha sido validada, lo que permite eficientar la toma de decisiones.

Responsabilidad de la empresa

- Establecer sistemas de control interno eficaz
- Utilizar criterios contables adecuados
- Contabilizar todos los hechos relevantes oportunamente
- Entregar información financiera fidedigna

En conclusión **“ACTUAR CORRECTAMENTE”**

Responsabilidad del Estado

- Dictar normas y regulaciones
- Fiscalizar el cumplimiento
- Detectar y sancionar desviaciones
- Fuente de información al mercado

En conclusión “APOYAR TRANSPARENCIA Y RECTITUD”

Responsabilidad de Auditor

- Independencia profesional
- Cumplir con las NAGAS
- Evaluar principios contables utilizados
- Opinar sobre la razonabilidad de los EE.FF.

En conclusión “AUMENTAR CREDIBILIDAD”

El proceso de la auditoría financiera

Llevar a cabo una auditoría implica una serie de pasos a cumplir que, bien sabemos, pueden diferir según las circunstancias particulares en cada caso. Sin embargo, y sin perjuicio de lo expuesto anteriormente, usualmente se verifican tres etapas; planificación, ejecución y control.

Cabe señalar que los límites de cada etapa no son tajantes ni excluyentes, pudiéndose realizar las modificaciones que se consideren necesarias en el desarrollo de la tarea de auditoría.

1. *Desarrollo del objetivo de auditoría;* en las auditorías financieras sobre estados contables o sobre asuntos financieros en particular deberá especificarse los estados financieros sometidos a la auditoría e identificarse los informes o asuntos en particular que abarca, detallando puntualmente los mismos y el período que comprende.
2. *Obtención de información general de la entidad;* el objeto del trabajo preliminar es obtener información general de la entidad lo más rápido posible y permitir el desarrollo del programa de auditoría.

Estudio de la entidad a auditar; para obtener un adecuado conocimiento de la estructura de la misma se deberá revisar toda normativa legal que le es propia, y comprenderá el estudio de los antecedentes contenidos en el archivo permanente de la entidad, la verificación de su actualidad y consecuentemente su actualización.

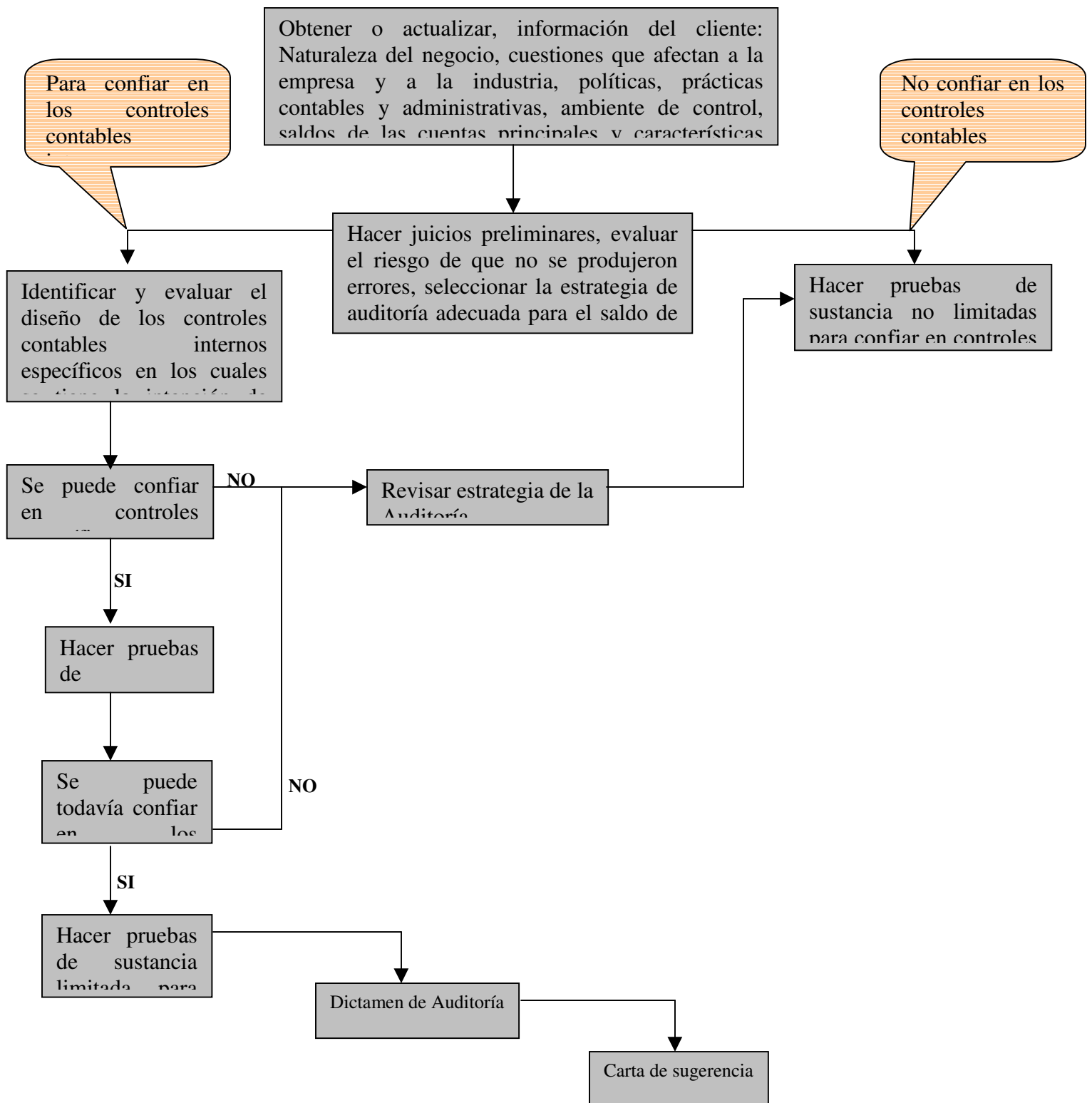
Relevamiento de control interno; este relevamiento se llevará a cabo, primeramente, analizando los informes preparados por la unidad de auditoría interna en los últimos períodos, así como también cualquier auditoría especial que se hubiera realizado. En otras palabras es detectar que dado que el sistema de control interno condiciona la confiabilidad de la información contenida en el sistema contable y, en términos generales, toda la información, su adecuada evaluación condicionará el resultado de toda la auditoría.

Determinación de la importancia, significación y riesgo; se evaluará y definirá el riesgo inherente a la entidad, relacionado con el tipo de actividad que desarrolla, el riesgo de control, que será definido fundamentalmente con el control interno imperante en la organización y el riesgo de detección de irregularidades o simplemente hechos que puedan modificar la opinión del auditor sobre el objeto bajo análisis.

Determinación del alcance y estrategia de la auditoría; se elaborará un informe explicando el énfasis que se aplicará en las operaciones en sí, se definirá preliminarmente el alcance de la tarea en términos de extensión y profundidad. Dicho informe con la firma del jefe del equipo será elevado al gerente general del área para su evaluación y aprobación. Las decisiones claves incluidas en ese aspecto que llamamos enfoque global, o alcance y estrategia de la auditoría, se relacionan con una determinada y analizada situación del ente y sus componentes (rubros), y la batería de procedimientos, alcances y oportunidad posibles. En otros términos, es la asignación a cada componente del ente del tipo de procedimientos, del alcance de cada procedimiento elegido, y el momento o momentos en que esos procedimientos se van a aplicar. Una parte de la decisión es estrictamente técnica; a mal control interno, procedimientos sustantivos, muchas pruebas, y la mayoría a fecha de cierre; a buen control interno, pruebas de cumplimiento y sustantivas con menos alcance, con posibilidad de trabajo en preliminar y sólo complementos en final.

Recursos aplicables; el jefe de equipo conjuntamente con la evaluación del informe establecido en el párrafo anterior, determinará si resultan adecuados los recursos asignados, tanto humanos como materiales, de corresponder, requerirá su modificación, la que será aprobada por el gerente general de planificación.

Programas de auditoría; el siguiente y último paso de la planificación es el desarrollo del programa de auditoría, que es el nexo entre los objetivos fijados y la ejecución real del trabajo de campo. Su redacción debe ser cuidadosa para evitar las conclusiones prematuras. El programa es un esquema lógico, secuencial, detallado de las tareas a realizar y los procedimientos a emplearse, determinando la extensión y oportunidad en que serán aplicados, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados. Deberá incluir la explicación del motivo de cada paso del trabajo, ya que esto permitirá una mejor comprensión del personal interviniente y hará posible una adecuada supervisión. En él se señalará en objetivo en las tareas específicas que han de realizarse, por otra parte, identificará los datos que deben reunirse, y se describirán los pasos importantes a seguir. Independientemente, el programa comprenderá las estimaciones en el tiempo de trabajo del personal que integra el equipo en cada paso, así como los plazos para completar las acciones principales del programa, tales como finalizar la recopilación de datos, completar su análisis y concluir el proyecto del informe.

Esquema de auditoría financiera

AUDITORÍA DE GESTIÓN

En toda empresa existen normas, procedimientos e instrucciones operativas o técnicas que determinan cómo se ha de proceder en determinadas ocasiones o cual debe ser el método operativo para un proceso o para realizar una inspección. La gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades de un sector determinado, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades. Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. Existe eficacia, cuando determinada actividad o servicio obtiene resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

Gestión; gestión es lograr que las personas hagan lo que la empresa espera que hagan, contentos y en un ambiente grato, armonizando costo, calidad y tiempo de entrega, ya que hoy en día se vende satisfacción, no productos.

Criterio; la auditoría de gestión, a diferencia de las auditorías financieras no posee normas de aplicación general tales como las NAGAS, vigentes para la revisión de los estados financieros. Cabe destacar entonces que esta auditoría debe definir sus propios criterios o normas razonables para poder comparar y evaluar las condiciones existentes en la empresa.

Definición de auditoría de gestión

1. Tiene por objeto realizar un examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, es decir, evaluar si los recursos asignados (humanos, financieros, técnicos, ect.) están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía que se ha programado en la planificación estratégica de la empresa y si se lograrán o no estos objetivos. Es una poderosa herramienta de apoyo efectivo a la gestión de las empresas, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de controles que se deben producir en la empresa. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.
2. Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas. Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.
3. Es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una empresa, programa o actividad planificadas con anterioridad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones corrientes y mejorar su rendimiento.

Entendemos entonces, que la auditoría de gestión es una revisión que se le realiza a una determinada entidad privada o pública y que dicho examen es realizado por un profesional interno o externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos; su eficiencia como organización y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la empresa y la actuación de la dirección superior, incluyendo el control de gestión, fundado en la eficiencia.

Objetivo; determinar con que grado se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección superior de la empresa, estas directrices deben estar generadas y programadas por escrito. Establecer si la empresa adquiere, protege y utiliza sus recursos con eficiencia y economía. Se debe verificar también, que todas estas actividades se estén realizando en conformidad a las leyes y reglamentos vigentes. Establecer si los controles de gestión implementados por la empresa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas.

Existen diferencias importantes entre la auditoría de gestión y una auditoría financiera, éstas se pueden apreciar de la siguiente forma:

<i>Características</i>	<i>Auditoría financiera</i>	<i>Auditoría de gestión</i>
Objetivo	Expresar una opinión sobre los estados financieros	Analizar y proponer mejoras en los controles de gestión y sus resultados
Alcance	Registros contables y financieros	Eficiencia, efectividad y economía en el logro de los objetivos y metas
Orientación	El pasado	El presente y el futuro
Precisión	Absoluta	Relativa
Normas	PCGA, NAGAS	No existe
Opinión	Se requiere	No se requiere
Enfoque	Financiero	Gerencia
Criterio de éxito	Opinión sin salvedades	La entidad adopta recomendaciones

El auditor de gestión debe evaluar;

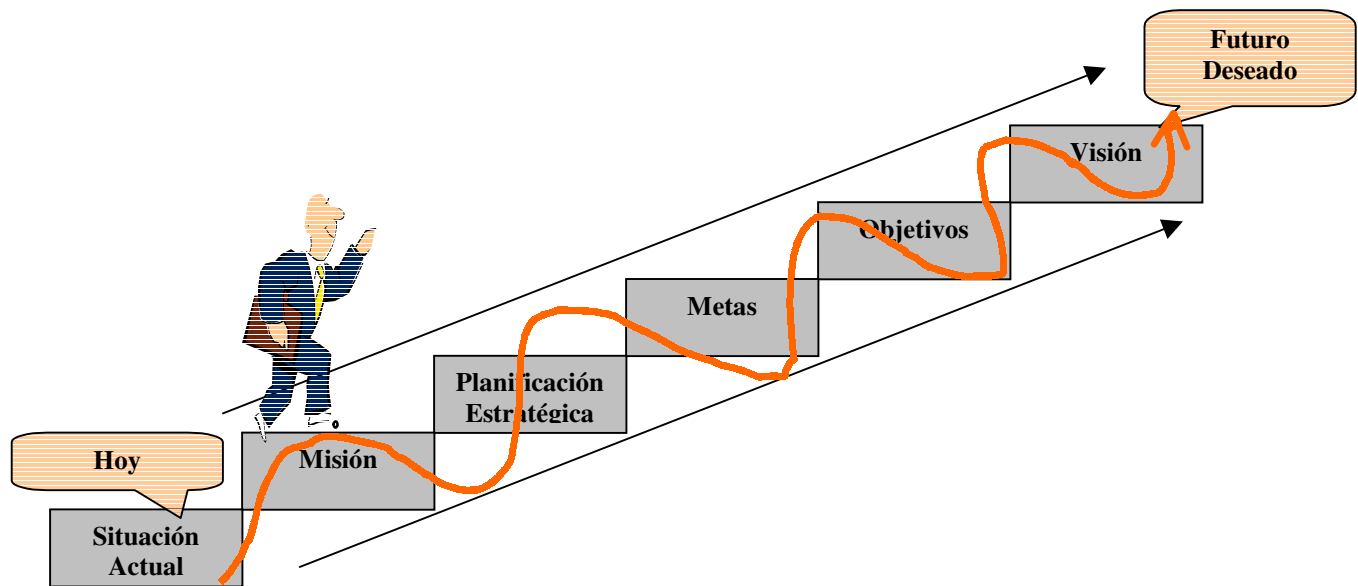
- Estrategias y controles internos para alcanzar los objetivos gerenciales
- Indicadores de gestión y riesgos existentes
- Evaluar el grado de cumplimiento de misión, metas, objetivos, etc.
- Evaluar la productividad, eficiencia, efectividad y economía de los procesos

Dificultades para realizar una auditoría de gestión;

- Falta de estándares
- Objetivos verbales o semiescritos
- Ausencia de indicadores de gestión
- Formación académica de los auditores
- Metodología en proceso de desarrollo
- Manejo político
- Procesos operativos obsoletos
- Recursos ociosos o faltantes

La auditoría de gestión es un nuevo enfoque de la auditoría que está contribuyendo poderosamente en la administración eficaz de los recursos. Ésta auditoría actúa como sensor que detecta problemas en los sistemas y permite la retroalimentación necesaria para determinar la oportunidad de la corrección.

Estrategia organizacional

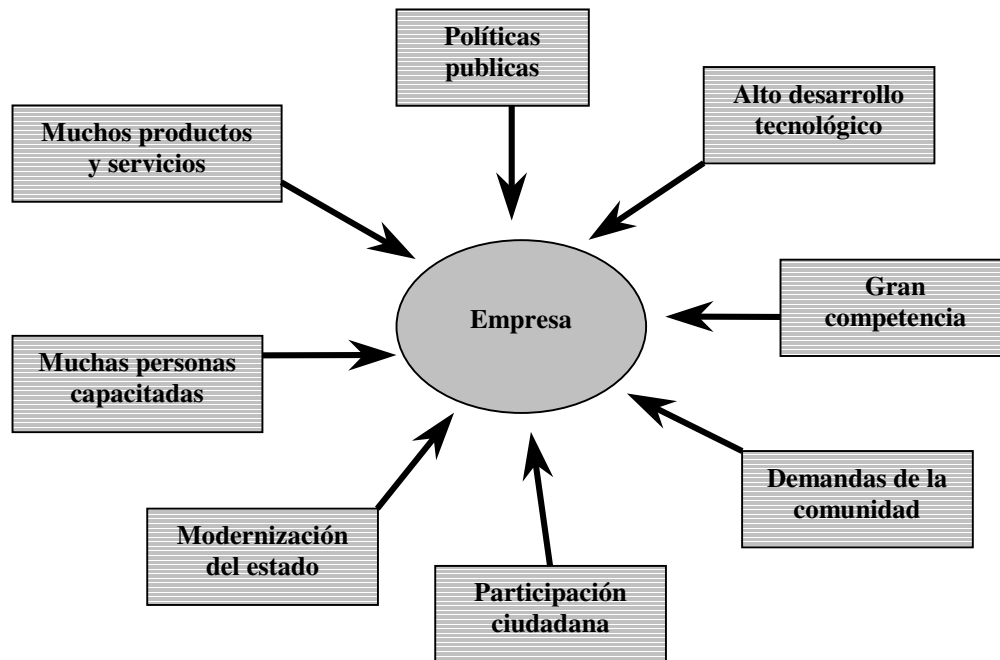


Cualquier actividad o decisión que tome una empresa o institución, pública o privada, se ejecuta con la finalidad de lograr algo dentro de un cierto contexto; el lograr algo está relacionado con la operación, y el contexto está relacionado con la estrategia.

Darse la oportunidad de mirar un poco más allá y desde un poco más arriba; y trazar un mapa de ruta que permita ponderar el proceso de toma de decisiones y convertir el rumbo y el objetivo en un mensaje común para toda la empresa y para todos participantes externos, de forma tal de que empujen todos para el mismo lado; reconocer cual es el impacto del entorno, y más allá del día a día, revisar mercados en los que se podría entrar y perfilar a los competidores aun antes de que tengan nombre y apellido.

Situación Actual; hoy en día existe una gran lucha de las empresas por sobrevivir en un mundo que cambia constante y bruscamente, es por ello que saber cual es el terreno que se pisa, es vital para la sobrevivencia.

Características del entorno actual



Ésta es la etapa en la cual se debe hacer un análisis de que somos como empresa y a donde se quiere llegar como tal. Antes de comenzar a generar una planificación estratégica la empresa se debe preguntarse lo siguiente:

¿Dónde estamos hoy?; ¿Hasta donde se desea llegar?; ¿Cómo llegar hasta ahí?

Es aquí en donde la empresa debe clarificar sus áreas que desea desarrollar, es decir; A quién satisface? (grupo de clientes); Qué se satisface? (necesidad del cliente); Cómo se satisface las necesidades del cliente? (habilidades distintivas).

Una vez que hemos definido nuestro concepto de empresa, se efectúa un análisis interno y externo de la empresa o áreas de negocios que se desea potenciar, a fin de revisar y confirmar el alcance del negocio a largo plazo y los elementos estratégicos dentro del marco estratégico que regula la operación de la empresa.

Análisis interno; es una evaluación de la estructura funcional, de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales, entre otros) y capacidades de que dispone o puede disponer la empresa para realizar sus operaciones actuales y futuras, logrando así ventajas competitivas que diferencie a la empresa de otra competencia, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la empresa y facilitan la consecución de los

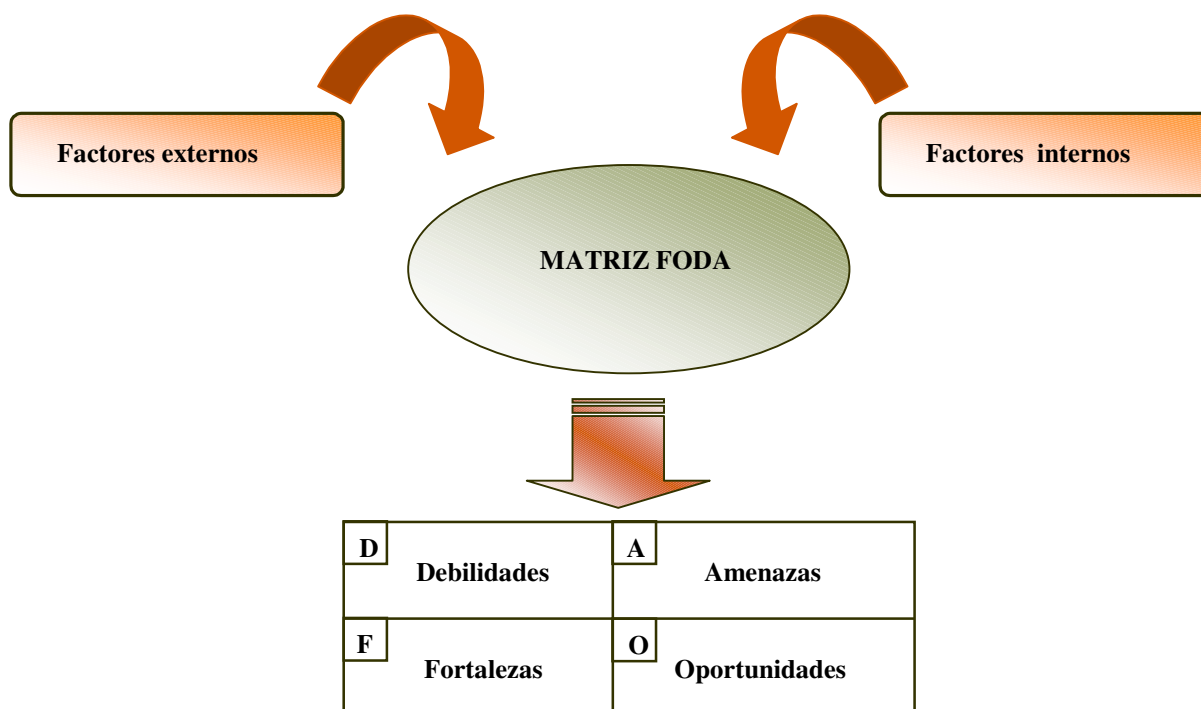
objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

Análisis externo; es la identificación de factores del entorno que representan oportunidades y amenazas futuras para las empresas, en decir, se evalúa el entorno de la empresa (competencia y segmentación de mercado, gobierno, demandas, ect.). Se identifican las posibles oportunidades y amenazas, basándose en la empresa y su entorno, que permiten identificar cambios en los planes estratégicos.

Análisis FODA

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis FODA es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ésta es una estructura conceptual para realizar un análisis sistemático, que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. Es remirar el contexto interno y externo, a la luz de la misión y las necesidades, determinando qué elementos constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de la empresa.

ANÁLISIS F.O.D.A.





‘Pese a su simplicidad, este método de análisis está considerado como el abecé de cualquier estrategia empresarial’

Tomar decisiones o adoptar estrategias en el cambiante mundo en que vivimos puede resultar como jugar a la ruleta rusa, si no lo hacemos basándonos en datos objetivos. Un ejemplo; el caso de las empresas propietarias de los sistemas de reproducción de videos Betamax y 2000, hoy fuera del mercado, aunque tenían una mayor calidad técnica que su competencia directa, el VHS, no analizaron a fondo y objetivamente la situación y hoy están pagando royalties a la propietaria de VHS para producir cintas con un formato de calidad inferior a las que ellas ofrecían. Su error fue no contar con que, para mantenerse en el mercado, era necesario que las productoras y las películas optasen por su sistema. Ésa fue la fortaleza que VHS detectó y aprovechó para dominar totalmente el mercado.

Para no caer en el error de actuar desde la experiencia previa, que no suele servir indefinidamente, podemos usar el análisis DAFO (FODA), que estudia las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una situación concreta. Esta técnica fue ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años. También conocida como SWOT – sus siglas en inglés –, es ‘una de las herramientas más antiguas para elaborar estrategias con éxito, pero vigente por que combina la orientación al mercado – cómo puedo aprovechar sus oportunidades gracias a mis fortalezas – con la orientación a la competencia, al aprovechar las debilidades del mercado con mis fortalezas’, opina Gildo Seisdedos, director del máster de dirección comercial y marketing del Instituto de empresa.

Se puede aplicar en toda situación de gestión, área de negocio y empresa de cualquier tamaño y sector de actividad. Y si colaboran los empleados, se pueden descubrir debilidades o fortalezas que a los directivos les cuesta ver.

Para aplicar la técnica hay que descubrir la situación actual e identificar nuestra estrategia, los cambios que se están produciendo en el entorno, y las capacidades y debilidades de la empresa o área. Estos factores nos servirán para hacer un análisis histórico, causal y proyectivo hacia el futuro. Los resultados se plasmarán en la matriz DAFO y podremos elegir los objetivos y la estrategia más adecuada para alcanzarlos.

Los factores que se incluyen en el análisis son;

Análisis interno; consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que origine ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores;

Producción; capacidad de producción, costos de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

Marketing; línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.

Organización; estructura, proceso de dirección y control, y cultura de la empresa.

Personal; selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

Finanzas; recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez.

Investigación y desarrollo; nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

Debilidades (D); son los recursos y situaciones que representan una actual desventaja diferencial, constituyéndose así en obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la empresa para alcanzar sus objetivos, y que es necesario eliminar. Algunos ejemplos;

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en investigación y desarrollo
- Costos unitarios más altos respecto a los competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial
- Otros

Fortalezas (F); son los aspectos (recursos) internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan puntos fuertes, es decir, una auténtica ventaja diferencial para la empresa y que hay que explotar al máximo. Su característica principal es que son controlables, porque dependen únicamente de nosotros y forman parte positiva de la empresa. Algunos ejemplos;

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores
- Propiedad de la tecnología principal
- Mejor capacidad de fabricación
- Ventajas en costos
- Acceso a las economías de escala
- Habilidades para la innovación de productos
- Buena imagen entre los consumidores
- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado
- Mejores campañas de publicidad
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas
- Capacidad directiva
- Flexibilidad organizativa
- Otros

Análisis externo; se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas;

Mercado; definir nuestro segmento y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

Sector; detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, distribuidores y clientes.

Competencia; identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.

Entorno; son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos, etc.

Amenazas (A); son riesgos, hechos y situaciones externas a la empresa que están presentes en el medio que, siendo previsibles, si ocurrieran pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo. Algunos ejemplos;

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en venta de productos sustitutos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos
- Otros

Oportunidades (O); son las posibilidades (hechos o situaciones) que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a la que pueda acceder y obtener ventajas (beneficios). Algunos ejemplos;

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales
- Otros

Esta metodología se aplica también de manera participativa, con toda la riqueza que esto revierte en el análisis. En algunos casos, y sobre todo para el desarrollo de fortalecimiento institucional, se combina el método FODA con la definición de la visión y misión, así como sus objetivos estratégicos, estrategias y actividades.

Para qué sirve un FODA?; el análisis foda es una técnica imprescindible y eficaz en el diagnóstico de la situación de una empresa, tanto desde el punto de vista interno como externo. Fundamentalmente, esta herramienta sirve para;

- Identificar nuestros objetivos estratégicos
- Como base para un buen plan de marketing y una adecuada y eficaz campaña de publicidad

- Identificar las amenazas del entorno a fin de prevenirlas y/o corregirlas
- Ver la capacidad de respuesta de la empresa ante una situación determinada
- Identificar las fortalezas de la empresa y aprovecharlas
- Descubrir nuevas oportunidades de negocio para las que se está preparado
- Identificar las debilidades de la empresa, ser conscientes de ellas e intentar mejorarlas. Ejemplo; la comunicación y el trabajo en equipo, el ambiente laboral, el proceso productivo, la imagen ante los consumidores, el precio de los productos, etc.
- Determinar la rentabilidad de montar un negocio, o bien lanzar otro producto, iniciar una campaña, etc.
- Evitar errores previsibles e inversiones innecesarias
- Decidir si es conveniente hacer una alianza estratégica con nuestra competencia para mantener la competitividad
- Decidir si se debe reorientar la campaña para buscar mejores oportunidades, aunque se tengan que adquirir o desarrollar determinados puntos fuertes de la empresa

Definir la estrategia; el enfrentamiento entre las oportunidades de la empresa, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

<div style="text-align: center;"> <div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> EXTERNO INTERNO </div> </div>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	DA Supervivencia	DO Reorientación
DEBILIDADES		
FORTALEZAS	FA Defensivas	FO Ofensivas

Fijados los objetivos que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing.

La estrategia FO; se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría compartir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovechar el mercado para ofrecer sus bienes o servicios.

Ejemplo; la empresa debe adoptar estrategias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los clientes, puedes atacar a la competencia para exaltar tus ventajas. Cuando el mercado está maduro, puede tratar de robar clientes lanzando nuevos modelos.

La estrategia FA; trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del

entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

Ejemplo; la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si tu producto ya no se considera líder, resalta lo que te diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, busca clientes que te sean más rentables y protégelos.

La estrategia DA; tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

Ejemplo; te enfrentas a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Deja las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

La estrategia DO; tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, esto lo puede realizar una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar dado sus graves debilidades, pero podría invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Ejemplo; se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que se debe hacer, es describir la situación actual de la empresa o de la unidad en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

Las fases del FODA; básicamente, es un ciclo de *planeas, haces y mides*, que se concretaría en: decisión del asunto objeto de análisis; recolección de datos del mercado (opinión de clientes y de potenciales clientes), de la competencia (que sean objetivos) y del entorno (marco legal, demográfico, tendencias, etc.); elaboración preliminar del FODA por parte del equipo directivo y su posterior contraste con la opinión e información de los empleados; diseño de los objetivos y elaboración de la estrategia para corregir debilidades y aprovechar las fortalezas, y puesta en marcha del plan de acción, auditando los progresos.

Para determinar hasta qué punto la estrategia mantenida en cada una de las unidades de negocio, así como sus fortalezas y debilidades, son relevantes y capaces de afrontar los cambios que tienen lugar en el entorno, es necesario seleccionar bien la información que se necesita buscar.

Los factores aplicables a cualquier empresa son;

Identificar las habilidades especiales de la empresa; aquellas que nos hacen destacar. Por ejemplo, cuando los clientes perciben que uno de nuestros productos tiene tal nivel de calidad que no le importa pagar más por él.

Buscar el hueco del mercado; ni los productos ni los mercados son todos iguales, por lo que se podrá entrar e incidir en él, abriéndose un hueco.

Identificar las ventajas sostenibles; aquellas que no sean transitorias, que duren al menos medio plazo y que no sean copiables inmediatamente por los competidores. En este sentido, no vale tener en cuenta la suspensión de pagos del competidor.

Adaptarse al entorno; percibir las oportunidades de la situación del mercado y las amenazas de la competencia.

El momento y la persona adecuados; “todo lo que implica decisión y creación debe partir del conocimiento para que pueda tener éxito”, comenta Mario Santos, de CESMA. En su opinión, un FODA debe hacerlo cualquiera que tenga la necesidad de planificar. Javier Fernández, de Soluziona, apuesta por que lo que haga “el equipo directivo con la información de los empleados. Es una técnica denominada de grupo nominal o de creatividad inducida, en la que la dirección realiza el FODA previo y luego sin darlo a conocer, contrasta con los empleados lo que sé esta haciendo en la empresa y como se debería hacer, ya que ellos están más en contacto con el cliente”

La frecuencia utilizada para hacer este análisis dependerá de las situaciones del mercado y de la empresa. Normalmente, se aborda con un horizonte de 4 a 5 años, aunque hay expertos que consideran conveniente realizar al menos uno al año.

Misión; es el sentido y fin del negocio. La misión es la definición de la empresa en el momento presente, es la razón de ser como organización. Como empresa nos debemos preguntar: ¿Quiénes somos?, ¿Cuáles son nuestros talentos y componentes distintivos?, ¿Qué hacemos?, identificando nuestros productos, clientes, socios y ámbitos geográficos, es decir, es un juicio general que identifica el propósito fundamental para el cual fue creada la organización y la naturaleza de su negocio.

La definición de una misión delimita el campo de actividades posibles con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un campo general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

La determinación de la misión y visión ayuda a modelar sólidamente la cultura empresarial eficaz, ofrecen un panorama completo de los valores, filosofía y aspiración que orientan la acción de la organización y tienen potencial para lograr la motivación de los miembros que participan en esta. Se mencionan algunos de los errores más comunes en los cuales incurren las PYMES en Chile;

Desconocimiento de la matriz FODA; con la matriz de análisis estratégico se evalúan las fuerzas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo.

Estructura organizacional deficiente; el empresario conoce las funciones y actividades a desarrollar en la empresa, además de quienes deben realizarlas; sin embargo por no estar documentados, la mayoría de las veces, existe duplicidad de funciones e intervención de más de una persona en girar instrucciones a los empleados y trabajadores.

Centralización del poder; se dice que el 98% de las empresas son familiares, por lo que los puestos directivos están a cargo de la misma familia, cuestión que en ocasiones no beneficia la consolidación y crecimiento de la empresa ya que se prioriza, intereses personales y sentimentales.

Carencia de establecimiento de objetivos; el empresario se forma mentalmente cual es el objetivo de su empresa sin embargo no lo establece de manera escrita ni formal por lo que el personal que colabora con él no los conoce y por lo tanto las actividades que realiza muchas veces no se encaminan a la consecución del objetivo.

Falta de políticas y procedimientos; las empresas por lo general establecen sus bases de operación de manera verbal e informal lo cual origina falta de uniformidad al realizar las actividades. Regularmente no se tienen por escrito los manuales de políticas y procedimientos que proporcionen la información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que se realizan en la empresa.

Falta de evaluación y seguimiento; la mayoría de las empresas carecen de sistemas de evaluación de desempeño del personal. Cuando se establecen políticas en las empresas no se supervisan que esta sea cumplida por el personal, incluso el primero en romper las políticas y procedimientos es el dueño del negocio lo cual trae como consecuencia que el personal minimice la importancia de las mismas.

Comunicación deficiente; el no tener definidas las líneas de autoridad genera una comunicación deficiente entre los miembros de la organización ya que estos no saben con certeza a quien acudir o no se generan vínculos de confianza para que se puedan comunicar los problemas que surgen en la operación cotidiana del negocio.

Falta de controles administrativos; los empresarios en su mayoría desconocen las situaciones financiera exacta de su negocio, debido a que no llevan los controles ni registros necesarios para conocer sus ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito, etc. La contabilidad solo se utiliza con fines fiscales y no para la toma de decisiones de las empresas.

Desinterés por los aspectos jurídicos - corporativos; tomando en consideración que la mayoría de las empresas son familiares se les da poca importancia a los aspectos jurídicos – corporativos de los negocios ya que se considera que el único requisito que se debe cumplir es concurrir al notario para estar legalmente como sociedad.

Utilizar un estilo de administración reactiva y no preventiva; no perder de vista aspectos de planeación, organización, dirección y control, para esto se deben de agrupar en áreas las diversas actividades que se llevan a cabo como: ventas, servicios, personal, finanzas. Identificando con lo que hace en cada una con la finalidad de delegar autoridad y responsabilidad.

No utilizar principios de manejo de personal; la correcta selección y contratación, evitando tomar decisiones con ligereza, mediante el reforzamiento de las técnicas. Partir de un buen conocimiento del ambiente laboral y sus elementos como son: salarios, sistemas de pago, formas de contratación, horarios de trabajo, seguridad social, asociaciones y sindicatos.

No existir un contacto directo y abierto con nuestros clientes; es tan simple, aunque sencillo, para conocer a nuestros clientes, independientemente si han utilizado o no nuestros servicios, debemos generar un sistema de monitoreo mediante el cual podamos obtener un panorama general de la relación que tenemos con cada uno de ellos, dicho sistema debe ser periódico u sistemático, para poder así registrar datos representativos.

Planificación Estratégica

Es un proceso continuo y sistémico a través del cual una organización toma sus decisiones estratégicas, con un conocimiento lo más amplio y completo posible del entorno del futuro, organizando de forma racional los medios disponibles (\$, Hombres, Etc.) para poder alcanzar las decisiones adoptadas y midiendo periódicamente los resultados alcanzados para compararlos con los previstos a través de un proceso adecuado de retroalimentación. La planificación debe tener tres principios básicos como son flexibilidad, compromiso y contribución. Entonces nos preguntamos: ¿Qué hacer?, ¿Qué rumbo tomar?, ¿Qué actividad iniciar primero?, ¿Qué es lo que queremos lograr o realizar?, ¿Cómo y qué objetivos alcanzar?, ¿Cómo anticiparse a los problemas futuros?.

La planificación estratégica (PE) es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las empresas o instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. El concepto de estrategia, vinculado a la planificación, se considera en varias dimensiones con las cuales se puede conformar una definición global. Así por ejemplo, la definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirá seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

Entonces debemos entender el concepto de PE como un factor que está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. La PE no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

Como ya hemos dichos antes la PE, es un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza del negocio, la definición de objetivos a mediano y largo plazo, la identificación de objetivos medibles y el desarrollo de acciones estratégicas para alcanzar los objetivos, así como la asignación de los recursos para desarrollar dichas estrategias. Es decir, es un proceso que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la empresa, permitiéndole visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia una visión de futuro.

La PE debe; estar compuesta de herramientas flexibles, efectivas, económicas y eficientes, que permitan una respuesta oportuna y adecuada, teniendo en cuenta el contexto y las posibilidades internas. Dado que hoy en día, la única constante es el cambio, y el cambio se acelera cada vez con mayor intensidad.

Focalizar y administrar eficientemente los recursos de una empresa y/o institución, apuntando a la eficacia. Es decir, al logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados.

Minimizar el tiempo entre la toma de decisiones y la acción correspondiente, para poder hacer ajustes y obtener resultados.

Acortar el ciclo de vida de los negocios, de forma tal de colocar los productos y servicios en el mercado lo antes posible.

Satisfacer requerimientos múltiples; de accionistas, trabajadores, clientes, comunidad y por sobre todas las cosas, los de la preservación del medio ambiente.

Reconocer que el recurso humano es la primera prioridad y que debe ser motivado, retribuido y entrenado, para recibir dosis muy fuertes de delegación y autonomía; para cambiar su enfoque del mero hecho de ser administrador de algunas funciones, al hecho de ser un buscador de soluciones integrado y comprometido con el éxito.

Este proceso de planificación estratégica se puede analizar de dos modos:

Como un proceso; que trata un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la empresa en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.

Como un instrumento; en cual se debe constituir un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se sean necesarios.

Ejes y características de una PE;

Eficacia; es el grado de cumplimiento de una meta, la que se puede expresar en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, ect. Es fundamental entonces que la empresa tenga una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Eficiencia; es la relación entre los bienes y servicios producidos, y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de “productos”, con una cantidad mínima de “insumos”, para una calidad y cantidad de “productos” determinados. El objetivo es incrementar la productividad.

Economía; evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Se refiere a los términos y condiciones como se adquieren los recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenidos en la cantidad y la calidad adecuada, de la manera más oportuna y al más bajo costo.

Equidad; en el caso de proyectos de carácter o con componentes sociales se incluye el factor equidad. Se basa en la igualdad de oportunidades, por lo tanto prioriza a los carenciados y excluidos, en la búsqueda esa igualdad.

Transparencia; rendición de cuentas sobre lo actuado, los recursos utilizados y el logro (o no) de los resultados esperados y los objetivos. El instrumento de la PE para la transparencia son el monitoreo y la evaluación, no solo desde el punto de vista administrativo, sino sobre todo de la gestión (logro de objetivos).

La visión holística; constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no tienen una visión compartida.

La visión a largo plazo; constituye una de las principales características de la PE. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver, se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones.

Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo; consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos

a corto plazo, si bien está compuesta de ellas. Contribuye a la aproximación de la visión, es decir a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

El arte y la ciencia de la PE residen en la capacidad de encontrar un equilibrio entre las diversas dimensiones del proceso de formación de la estrategia, las que apuntan en direcciones contrapuestas; estrategia explícita versus estrategia implícita; procesos analíticos – formales versus planes que miran al futuro. El proceso de PE es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una empresa y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Es decir, su tamaño implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar en cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA V/S AUDITORÍA DE GESTIÓN

X El logro de los objetivos generales de la empresa; P.E. para “fijar” dichos objetivos y sus alcances y Auditoría de Gestión para “evaluar” la eficacia de la gestión en el cumplimiento y logros de dichos objetivos



Planificación; prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra. El proceso de planificación así entendido, debe

comprometer a la mayoría de los miembros de una empresa, ya que su participación y grado de adhesión que se logre en ellos, dependerá el logro de los objetivos que se deseen implementar.

Un proceso planificación formal debe reconocer los diferentes papeles que deben desempeñar los diversos ejecutivos en la formulación y ejecución de las estrategias de su organización. Hay tres niveles jerárquicos conceptuales básicos que han sido identificados desde siempre como los estratos esenciales de cualquier proceso de planificación formal; los niveles corporativos, de negocio y funcional.

A *nivel corporativo* residen las decisiones que, por su naturaleza, han de ser enfrentadas considerando la entidad como un todo. Estas son decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr riesgo de cometer graves errores de suboptimización. Aquellos que operar a niveles inferiores de una organización no tienen perspectiva adecuada para resolver las difíciles soluciones de compromiso requeridas para maximizar los beneficios de la empresa como un todo, en especial cuando se encuentran ante situaciones que afectan adversamente a su propia unidad en la organización. Cabe hacer notar que quienes toman las decisiones a nivel corporativo no tiene por qué ser tan sólo el gerente general. Entre otros factores, dependiendo del estilo de gestión de este gerente, las estrategias corporativas pueden ser conformadas e implementadas por el grupo de ejecutivos superiores de la empresa.

A *nivel del negocio* están los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la empresa. Por cierto, los gerentes de negocios deben considerar cuidadosamente las directrices corporativas generales en su formulación y puesta en marcha de las acciones estratégicas, ateniéndose a los recursos totales asignados a su unidad particular de negocio.

Finalmente, las *estrategias funcionales* no sólo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la empresa, sino que deben incluir de un modo preferente los argumentos competitivos para desarrollar sus competencias distintivas en los mercados en que la empresa participa.

La carencia de una visión corporativa priva a la empresa del liderazgo que se necesita para consolidar sus actividades generales y para guiar las difíciles soluciones de compromiso entre desarrollo a largo plazo y rentabilidad a corto plazo. Similarmente, el abordar las funciones claves de gestión estrictamente con el sesgo operacional de corto plazo debilitan la competitividad de la organización. Está claro que todas las funciones claves (finanzas, recursos humanos, tecnología, adquisiciones, producción, marketing logística, y servicios) necesitan ser abordadas estratégicamente. Esto significa que debemos hacer esfuerzos para conseguir información externa, a fin de entender cómo los competidores están aprovechando sus recursos funcionales para desarrollar las habilidades orientadas a mejorar su posición competitiva.

Estrategia; del vocablo *strategos* que inicialmente se refería a un nombramiento del general en jefe del ejército. Más tarde pasó a significar el arte del general, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En época de Pericles (450 a. c.) se vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a. c.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Obviamente en este caso se la relaciona, más bien, con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos, además, involucra el propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico por

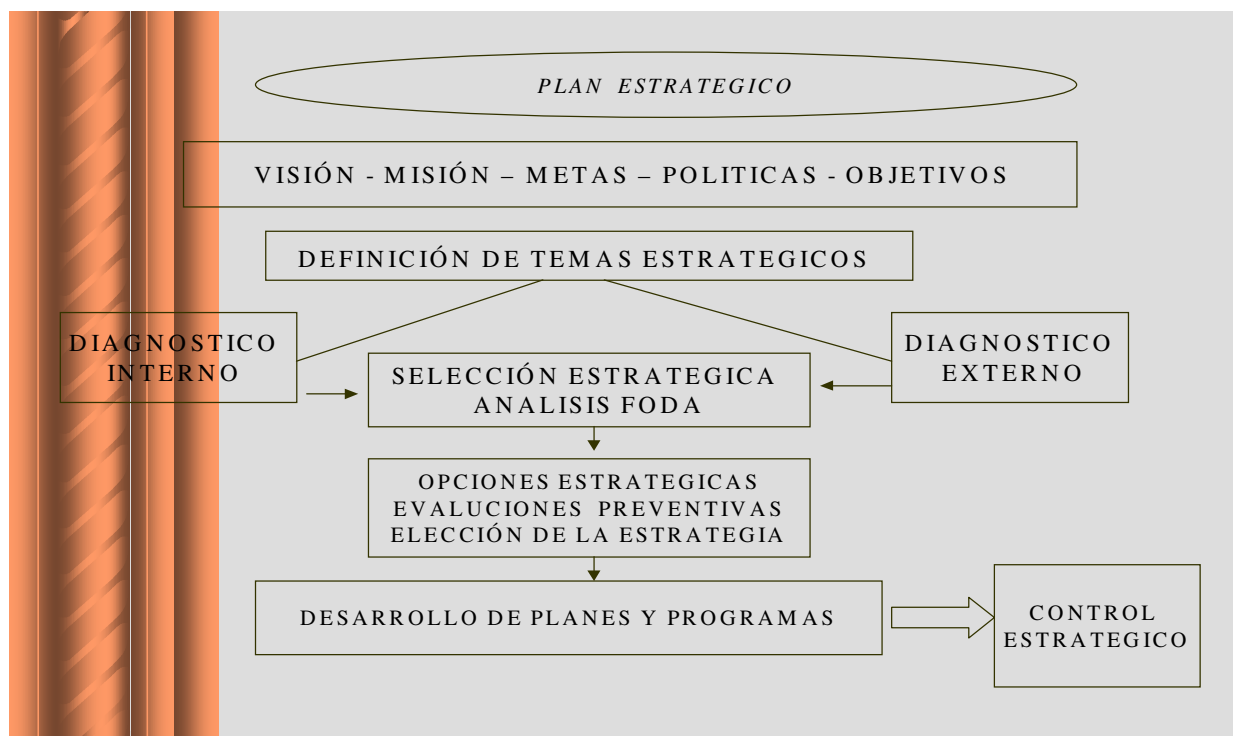
medio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, usualmente afectado por rápidos y continuos cambios.

El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente (James B. Quinn).

Plan unificado, amplio e integrado diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa (William F. Glueck).

La determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para lograr este propósito (Alfred Chandler).

Plan estratégico;



Un plan estratégico conlleva cambios en distintas áreas de la empresa, los cuales implican un trabajo paralelo al trabajo cotidiano que viene desarrollando cada funcionario. Por otro lado, al tratarse de cambio, implica vencer la resistencia al mismo, que se da de manera natural en todas las personas y ante todas las circunstancias de la vida.

A pesar de que el plan tendrá como resultado una empresa más eficiente, que responda a las necesidades del mercado, con una orientación al cliente, y con un concepto de calidad total introducido en todos sus procesos, es decir, fortalecida estructuralmente, los cambios además implican un cierto grado de temor, inestabilidad y mayor esfuerzo.

Es fundamental generar una mística que responda a una visión compartida a través de un liderazgo que sepa conciliar intereses individuales y colectivos, crear un ambiente de confianza mutua y trabajo positivo mediante una adecuada y fluida comunicación y la delegación necesaria

de responsabilidades y recursos, y considerar tan importante la labor de apoyo como la de control, desarrollando un fuerte sentido de trabajo en equipo.

Cabe destacar que uno de los roles principales del líder de un proceso de ejecución de una plan estratégico es la constante evaluación del logro de las actividades, resultados y objetivos según el plan. Esto se da gracias a que el plan estratégico parte, desde su génesis, con la definición del sistema de evaluación permanente a través de la matriz de planificación.

Factores críticos o claves de éxito; es el conjunto mínimo de áreas claves en las cuales, sí se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una empresa.

Metas; son puntos de referencia, aspiraciones o resultados que la empresa debe lograr en un corto plazo, con el objeto de alcanzar en el futuro los objetivos de largo plazo. Deben ser: prioritaria, medibles, cuantitativas, realistas, estimuladoras, y coherentes.

¿Que es un objetivo?; es la guía que nos permite concentrar y dirigir nuestros esfuerzos, son el punto de referencia que nos muestra el grado de acierto en nuestro desempeño, son una base clara para el entendimiento y colaboración del equipo humano que forma la empresa, descripción de los resultados que deben ser alcanzados y lo queremos lograr. Los objetivos deben ser específicos y con resultados medibles, alcanzables y a la vez difíciles, motivador de tal forma que comprometa a todos para alcanzarlos, aceptados o asumirlos plenamente por los funcionarios de la empresa.

Visión; hablar de visión es hablar de futuro deseado. La visión es la imagen de realidad futura que tiene tanto la institución como nosotros - como personas particulares - en función de los deseos, sueños, ideales, valores y creencias. En conclusión es el horizonte al que queremos llegar, es el norte que nos orienta. Los elementos que ayudan a una visión exitosa son: empleados integrados, procesos de calidad, abierto a la comunidad, controles de calidad, empleados comprometidos, liderazgo en la gestión, ect. Es decir, el futuro deseado regulara y guiara las acciones y la toma de decisiones de la empresa al confirmar el alcance del negocio a largo plazo y los elementos estratégicos.

Valores; son los principios que regulan el accionar de la empresa. Son aquellos que establecen los limites entre los cuales se puede mover las acciones de la empresa y sus restricciones. Algunos valores que ayudan al éxito de la organización que los aplica son: respeto, libertad, justicia, alegría, responsabilidad, creatividad, sabiduría, honestidad, amor y solidaridad.

Necesidades; se expresan como las acciones que hay que realizar para superar la brecha entre la situación actual y el futuro deseado.

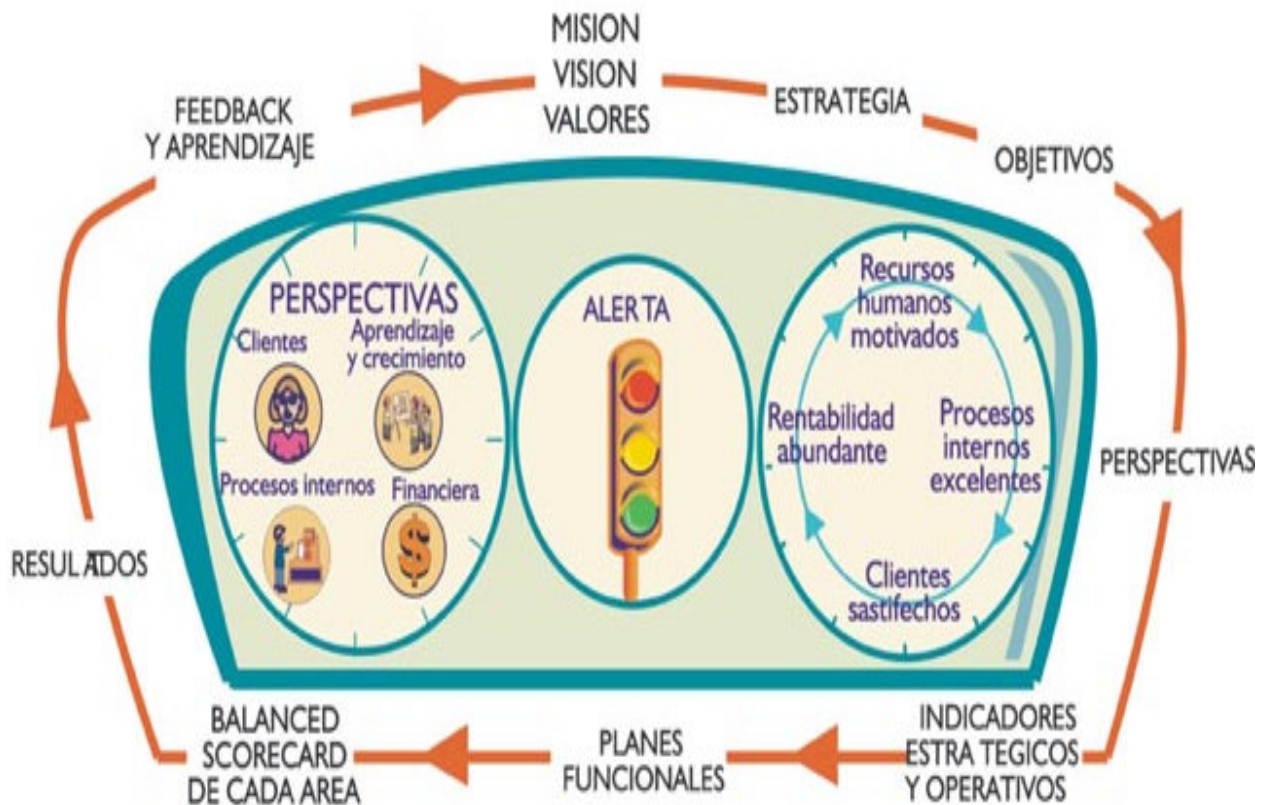
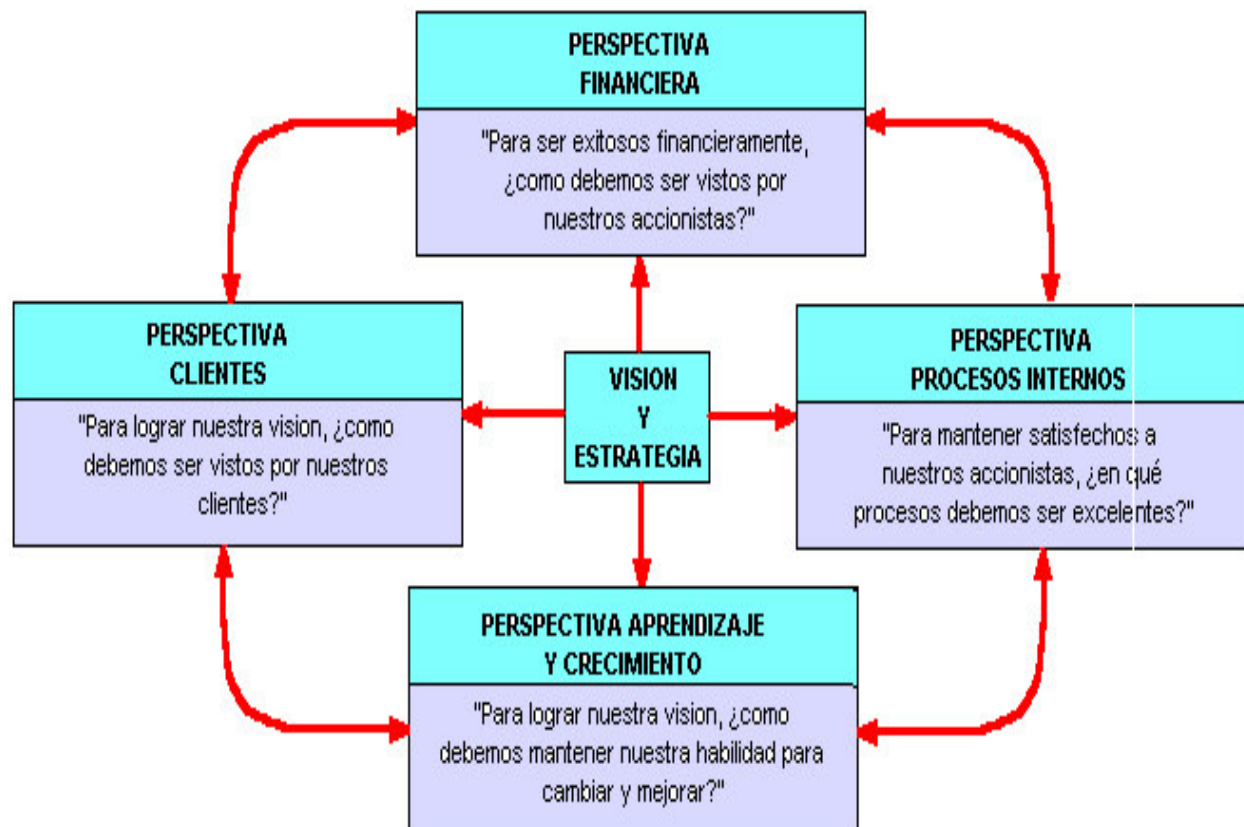
Cuadro de mando integral

Entre los años 1850 y 1975, periodo de la era industrial, las empresas conseguían el éxito, en buena parte, a través del aprovechamiento de las economías de escala, apoyándose de la tecnología disponible, las empresas exitosas transformaban en forma eficiente las materias primas mediante el uso de sus activos físicos, con el propósito de ofrecer al mercado su producción masiva. Es durante esta época que las grandes corporaciones, como General Motors, Dupont, y General Electric, desarrollaron sistemas de control financiero, para monitorear la utilización eficiente del capital financiero y físico. De aquí surgió el roce (*retorno sobre el capital financiero*), para controlar el uso en forma productiva del capital interno de la empresa y monitorear la eficiencia con que las áreas transforman el capital en valor para los accionistas.

Sin embargo, todos los avances que se han experimentado en el proceso de planificación de actividades, no han tenido la misma dimensión en otras importantes funciones directivas como lo son la organización, la dirección y el control de la gestión de estos objetivos organizacionales. El impacto de la era de la información es mucho más revolucionario para las empresas de servicios que para las manufactureras, muchas empresas de servicios especialmente aquellas en los sectores de transporte, servicios básicos, comunicaciones y salud, *existieron por décadas en ambientes regulados no competitivos*, sin embargo, las ultimas dos décadas han sido testigos de una mayor apertura y desregulación, en conjunto a las iniciativas de privatizaciones, lo cual ha llevado a las empresas a una profunda transformación, motivando el mayor desarrollo de habilidades relacionadas con los activos intangibles (relación con clientes, sistemas de información, habilidades del personal, conocimiento, etc.). El medio ambiente de esta era, tanto para las empresas de servicio como de manufacturas, requiere de nuevas cualidades para el éxito, la habilidad de una compañía para movilizar y explotar sus activos tangibles e intangibles, se ha vuelto más decisiva que invertir y administrar los activo físicos. Las empresas de hoy mantienen sistemas de gestión basados e indicadores financieros tradicionales, los que solo entregan información de eventos pasados, esto podría haber sido adecuado para una empresa de la era industrial, donde la relación con el cliente no era crítica para el éxito, pero no permiten guiar, evaluar y controlar el desempeño que en la actualidad se debe alcanzar, para crear valor, a través de la inversión en clientes, proveedores, procesos, tecnología e innovación.

Es así como a principios de la década de los 90 Robert Kaplan y David Norton encabezan un estudio motivado por la creencia que las metodologías utilizadas para la medición del desempeño en las organizaciones, basadas en indicadores financieros, se estaban volviendo obsoletos, de este estudio surge la metodología del cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), la cual está organizada alrededor de cuatro perspectiva; financiera, cliente, procesos internos y crecimiento y aprendizaje.

Para cada objetivo la metodología propone la incorporación de indicadores que puedan ser medidos a través del proceso de logro de los objetivos. La idea es establecer una cadena causa-efecto de objetivos e indicadores que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. Conociendo como se enlazan los objetivos de las diferentes perspectivas, los resultados de los indicadores que se van obteniendo progresivamente, permiten ver si hay que hacer ajustes en la cadena, realizar iniciativas u otro tipo de modificación, para asegurar que se cumplan las metas a niveles superiores de la secuencia.



Perspectiva financiera; el cuadro de mando retiene la perspectiva financiera debido a que las mediciones financieras permiten resumir las consecuencias económicas de las acciones ya tomadas. Los indicadores de desempeño financiero señalan cómo la estrategia, implementación y ejecución de la compañía contribuyen a los resultados. Los objetivos financieros están típicamente relacionados con la rentabilidad, medida por ejemplo, a través de ingresos operacionales, retorno sobre el capital empleado, o valor económico añadido. Además, deben considerarse que los objetivos difieren considerablemente en relación con la madurez organizacional de la empresa. Típicamente se identifican tres etapas en el ciclo de vida de un negocio; crecimiento, operación sostenida y cosecha.

Perspectiva clientes; desde la perspectiva del cliente, los ejecutivos deben identificar los segmentos de mercado y clientes donde competirá la organización y/o sus unidades de negocios, y los indicadores que utilizará para medir el desempeño en los segmentos objetivos. Esta perspectiva típicamente incluye varias mediciones de núcleo, o genéricas, de los resultados exitosos de una buena formulación e implementación estrategia. Los indicadores de resultados de núcleo incluyen satisfacción de clientes, retención, adquisición, rentabilidad de clientes, y participación de mercado en los segmentos objetivos. Sin embargo, la perspectiva de clientes debe centrarse en incluir también indicadores específicos respecto a la proposición de valor que la compañía entregará a los clientes en los mercados elegidos. Estos indicadores específicos representan aquellos factores que son críticos para atraer nuevos clientes o mantener su lealtad. Por ejemplo, los clientes podrían valorar tiempos de espera cortos y entrega a tiempo; o un constante flujo de nuevos productos y servicios innovadores. La perspectiva del cliente permite a los ejecutivos de la unidad de negocios articular la estrategia basada en los clientes, que proporcionará los retornos financieros esperados.

Perspectiva clientes; en la perspectiva de los procesos de negocios internos, los ejecutivos deben identificar los procesos internos críticos de los cuales la organización debe alcanzar la excelencia. Estos procedimientos le permitirán a la unidad de negocios;

- Entregar la proposición de valor que atraerá y retendrá a los clientes en los segmentos de mercado objetivo, y
- Satisfacer las expectativas de los accionistas de retornos financieros.

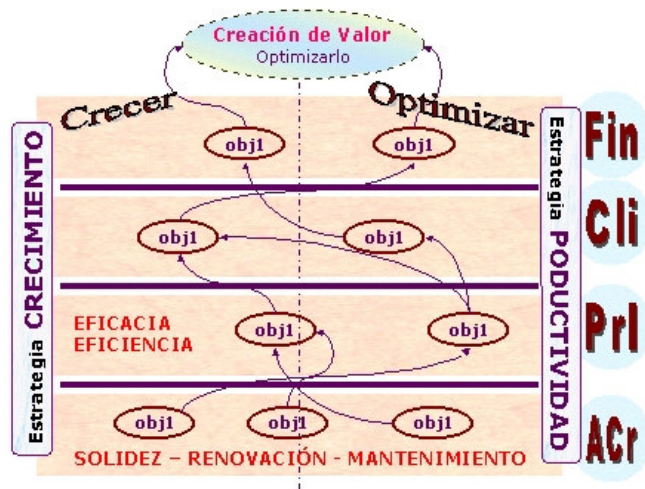
Las mediciones de los procesos internos se enfocan en las actividades para que la organización deba alcanzar la excelencia. Por ejemplo, una compañía puede darse cuenta que tiene que desarrollar un proceso para anticipar las necesidades de los clientes o para entregar nuevos servicios que entregan valor al cliente. Cada negocio tiene un grupo único de procesos que le permiten crear valor para los clientes y que son parte de la cadena de valor. Kaplan y Norton han segmentado esta cadena en cuatro grupos, que además corresponden a lo que ellos dominan “temas estratégicos”.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la cuarta perspectiva, crecimiento y aprendizaje, identifica la infraestructura o motor que la organización debe construir para alcanzar el crecimiento y mejoramiento en el largo plazo. Las perspectivas de clientes y procesos internos identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje define los activos intangibles necesarios, que le permitirán a la empresa desempeñarse a los niveles requeridos para satisfacer los requerimientos expresados en las perspectivas de los clientes y de procesos internos. Este aprendizaje y crecimiento, se obtiene de tres fuentes principales;

Competencias estratégicas; habilidades y conocimientos estratégicos requeridos por la fuerza de trabajo para apoyar a la estrategia.

Tecnologías estratégicas; sistemas de información, bases de datos, herramientas y redes requeridas para apoyar a la estrategia.

Clima para la acción; cambios culturales necesarios para motivar y alinear a la fuerza de trabajo con la estrategia.



MAPA CAUSA - EFECTO		Variable	Acciones a Seguir	Mediciones de Desempeño
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar el EVA	EVA	* Aumentar la Utilidad * Disminuir los Activos * Reducir el WACC	EVA
	Aumentar las Ventas	Ventas	* Crear nuevos productos * Desarrollar nuevas aplicaciones a los productos ya existentes	* ROI * ROE
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejorar en la Calidad de Atención a los Clientes	Atención a Clientes	* Crear incentivos por el regreso de los clientes	* Encuestas con puntaje asignado a cada pregunta (que van desde 1 a 5)
	Fidelización	Fidelidad	* Ofreciendo productos y servicios que dejen al cliente satisfecho	* Porcentaje de participaciones en el mercado
PERSPECTIVA PROCESOS INTERIORS	Mejora en Procesos Internos	Procesos Interiores	* Mantener la mejora continua como objetivo permanente dentro de la organización	* Porcentaje de fallas en los productos
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Satisfacción del Empleado	Satisfacción	Motivándolos a través de: * Capacitaciones * Asesorías * Optimización del ambiente laboral * Incentivos Monetarios	* Cuestionarios con puntaje asignado a cada pregunta (que van desde 1 a 5)

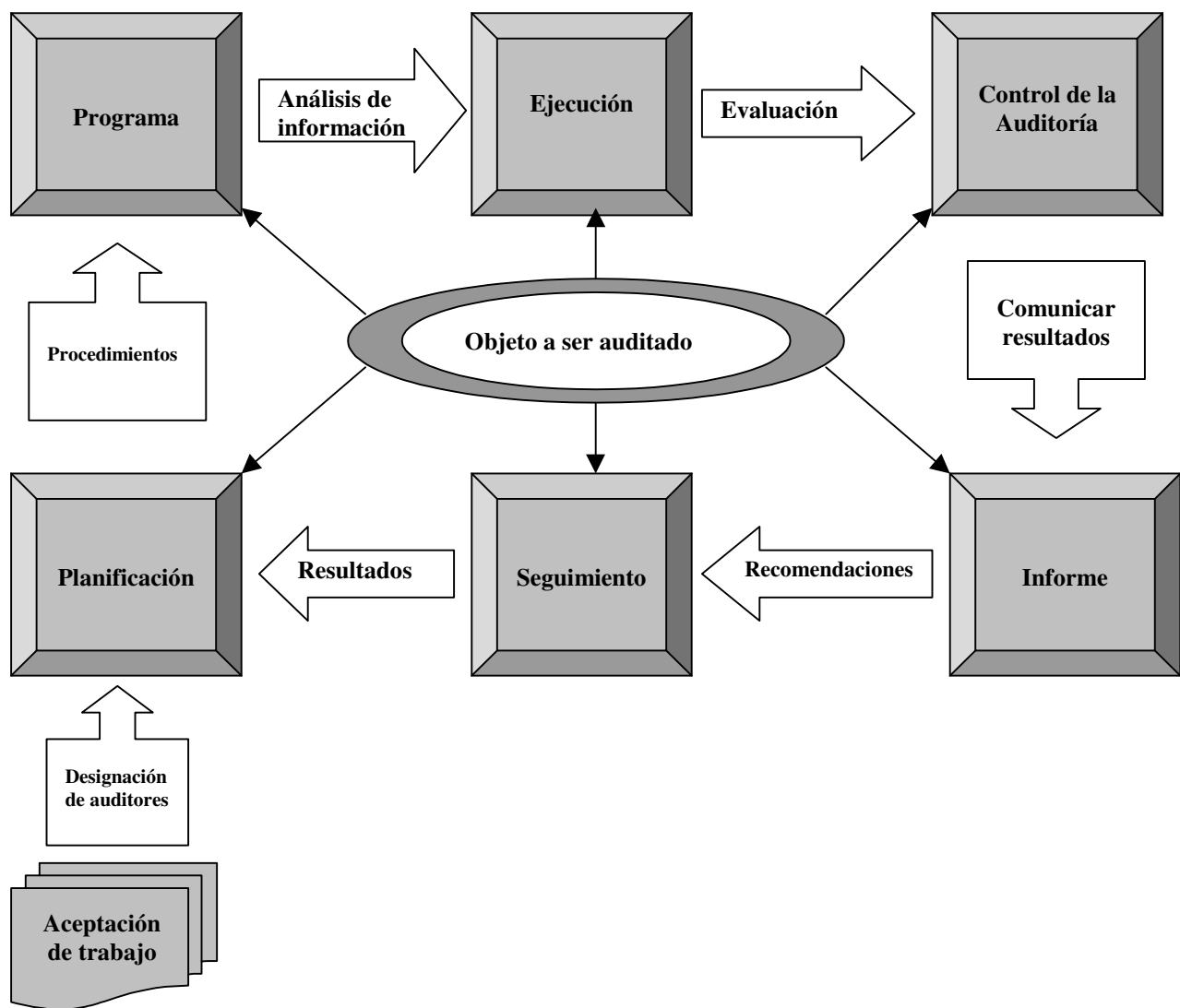
Sistema de control de gestión; un sistema de control de gestión se compone de una serie de elementos que están unidos orgánicamente. En cuanto a su calidad, debe ser un coordinador de sub - conjuntos y brindar un resultado claro ante lo dinámico de los elementos que lo componen. Por lo tanto, es más importante la riqueza de las relaciones que enlaza que la cantidad de elementos que lo componen. Una de las herramientas básicas de un sistema de control de gestión es el cuadro de mando integral, en el que se sintetiza, mediante el empleo de indicadores y ratios, el comportamiento de los centros más relevante de la empresa.

Fases de una Auditoría de Gestión

El control de gestión realizado sobre el comportamiento de una empresa asume que sus objetivos y conducta, según los criterios básicos de microeconomía, deben ser; objetivo, conducta y desempeño. Sin embargo, el comportamiento de las empresas, depende del mercado en que se desenvuelven, de las condiciones impuestas por las políticas públicas y de los factores institucionales.

“Por lo tanto la evaluación de su gestión debe incluir el análisis de la composición y de las restricciones de los tres factores que la condicionan”.

Cuando nos enfrentamos a una auditoría cualquiera sea ésta, lo primero que debemos hacer es planificar el programa de la auditoría, tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos o áreas a auditar, así como los resultados de las auditorías previas.



Aceptación del trabajo; al realizar una auditoría, el auditor acepta responsabilidades profesionales con el público, con su cliente y con los otros miembros de la profesión. Por lo tanto, debe buscar mantener su integridad y objetividad en la realización del trabajo.

La decisión de mantener un cliente o de aceptar otro nuevo no debe ser tomada a la ligera. El hecho de aceptar un cliente involucra algunos pasos;

1. *Evaluación de la integridad de la empresa;* el fin primordial de la auditoría de gestión es emitir una opinión acerca de la gestión de la administración superior. Por lo tanto, es importante que el auditor acepte el trabajo sólo cuando exista una seguridad razonable que se pueda confiar en la información entregada por la administración. Si dicha administración no fuera íntegra se aumenta el riesgo de que se presenten irregularidades dentro del control del plan estratégico de la empresa.

Comunicación con el auditor anterior; antes de aceptar el trabajo se requiere que el nuevo auditor tome la iniciativa de comunicarse, ya sea en forma oral o escrita con el auditor anterior. La comunicación deberá realizarse con el permiso del cliente y debe pedirse a éste autorice al auditor anterior a que conteste plenamente las preguntas del sucesor. En la comunicación, el nuevo auditor deberá hacer preguntas específicas y razonables con respecto a asuntos que pudieran afectar su decisión de aceptar el trabajo. Si el cliente no otorgara la autorización para comunicarse con el auditor anterior o bien el auditor se negara a dar la información solicitada, se deberá pensar seriamente si se acepta o no el trabajo.

Investigación con terceras personas; también se podrá obtener información acerca de la integridad de la administración, a través de otras personas conocedoras de la empresa.

Estudio del cliente; cuando se va a renovar un compromiso de auditoría, se debe tener presente la experiencia previa que se ha tenido con el mismo.

2. *Evaluar la capacidad del auditor al realizar una auditoría de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas;* si bien es cierto que la auditoría de gestión no tiene normas establecidas, al decidir aceptar un trabajo con un nuevo cliente o continuar con un cliente actual, el auditor de igual forma considerará si el trabajo se puede realizar de conformidad a tres normas generales de las NAGAS. Estas tres normas generales son de particular importancia al tomar la decisión, dado que se trata de normas relacionadas con el campo del trabajo y con normas de información. Las normas generales se refieren a las cualidades personales de un auditor y la calidad de su trabajo, conforme se indica a continuación;

Entrenamiento técnico y capacidad; el examen deberá ser realizado por una persona o personas que tengan capacidad técnica y estén preparados para trabajar como auditores. La capacidad de un auditor no sólo se determina por su nivel académico y experiencia práctica, sino también por la habilidad, cuidado y diligencia que muestre al realizar su trabajo. Por lo tanto esta norma se refiere al nivel académico necesario para ingresar en la profesión, entrenamiento, práctica y experiencia en auditoría. Antes de aceptar un trabajo de auditoría, el auditor deberá determinar si posee la capacidad profesional para realizar el trabajo de acuerdo con lo indicado anteriormente. Si el auditor llegare a la conclusión de que no posee la capacidad necesaria deberá de rechazar el trabajo.

Independencia; no basta con que el auditor sea competente y tenga experiencia práctica. También deberá ser ajeno a la influencia de su cliente al realizar su trabajo. Por lo tanto, en todos los asuntos relacionados con el trabajo, el auditor deberá mantener independencia en su

actitud mental. Para cumplir con esto el auditor deberá ser independiente tanto de hecho como de apariencia. De hecho, la independencia se relaciona con la capacidad del auditor para actuar con integridad y objetividad. La primera se relaciona con la honestidad del individuo, la segunda se refiere a su imparcialidad. Ninguna de estas dos cualidades es medible, dado que se relaciona con el carácter y estado mental de la persona. Sin embargo, estas cualidades se reconocen como obligatorias para cumplir con la independencia. Para ser independiente en apariencia, el auditor evitará relaciones con el cliente que pudieran ser causa de que una persona razonable llegue a dudar de su integridad y objetividad. Estas relaciones, pudieran ser de carácter financiero y/o de negocios.

Cuidado profesional al desarrollar el trabajo; el cliente y público en general esperan que el auditor tenga mucho cuidado al realizar una auditoría. El criterio para juzgar si se ha ejercido cuidado profesional se basa primordialmente en la costumbre, convencionalismo, y juicio a la luz de las circunstancias más que el tener una lista de pasos y procedimientos. El debido cuidado requiere la revisión crítica tanto del trabajo realizado como del criterio ejercido por quienes participan en el examen. También se relaciona con la imagen de un profesional razonablemente competente, cuyo grado de habilidad se toma como norma de medición, siempre que se ponga en tela juicio la calidad del desempeño de un colega. El auditor deberá negarse a realizar un trabajo si piensa que no puede ejercer un cuidado adecuado a lo largo de toda la auditoría.

Selección del equipo auditor; esta selección debe asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de la auditoría, en ningún momento un auditor debe auditar su propio trabajo. Estos auditores deben estar calificados por los conocimientos que poseen de un proceso de auditoría, por sus conocimientos técnicos del objeto a auditar, por su habilidad para comunicarse en forma verbal y por escrito. Un buen auditor se puede clasificar o diferenciar por diferentes características, estas pueden ser: diplomático, analítico, paciente, honesto, formado, observador, autodisciplinado, abierto, profesional, buen comunicador, independiente, autocrítico, no influenciable, debe tener sentido común y la más importante “actuar con ética en cualquier situación”.

Se debe dejar constancia de los nombres elegidos y de las responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo. La cantidad de auditores dependerá del tiempo que se espera que dure la auditoría, la cantidad de áreas involucradas y del presupuesto asignado para recursos humanos.

Planificación

Comienza con la decisión de realizar la auditoría, abarca todas las actividades, desde la selección del equipo auditor hasta la recolección de la información. Si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen mayor incidencia al inicio del examen, ellas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, por cuanto mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes y reconsideraciones, producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar la planificación aún en la fase del informe. Durante esta etapa, el equipo de auditoría se dedica básicamente a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y operaciones ejecutadas por la empresa a examinar, llevando a cabo ciertas acciones que ayuden a la revisión final, con el objetivo de determinar, entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen, así como las condiciones para realizarlas. En esta etapa el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizara en la auditoría que ejecutara. La cantidad de planeación requerida en un trabajo variará con el tamaño y

complejidad del cliente y respecto al conocimiento y experiencia del auditor en referencia al cliente.

En esta etapa se deben realizar algunas actividades como las que a continuación se indica;

Elaboración del plan de auditoría; se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia y vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la ejecución, horario de la auditoría y identificar las personas responsables de cada área.

Conocimiento del negocio del cliente y del sector industrial en que opera; para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor deberá obtener suficiente información del negocio del cliente, que le permita comprender los eventos, controles y otras situaciones que pudieren tener un efecto significativo sobre el plan estratégico que la empresa ha proyectado llevar a cabo.

También deberá tener conocimiento sobre: tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing; tipo de industria, vulnerabilidad de la industria a las condiciones económicas cambiantes, y políticas y prácticas importantes de la industria; estructura de control interno.

Estudiar los documentos de trabajos anteriores; en una auditoría recurrente el auditor podrá examinar sus propios documentos de trabajo para refrescar sus conocimientos acerca del cliente. Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro. Respecto a un cliente nuevo podrá obtener información acerca de la industria en que él opera leyendo información de la industria, recabada por la firma de auditores o por publicaciones de la industria. El auditor obtendrá información útil de las guías de auditorías publicadas en el país.

Para obtener conocimiento acerca del negocio del cliente, el auditor podrá; examinar las escrituras constitutivas así como los estatutos, leer las actas de las asambleas de accionistas y juntas de directores, leer contratos vigentes importantes, leer publicaciones del ramo y de la industria respecto a acontecimientos actuales de los negocios y la industria, y principalmente el auditor debe obtener conocimiento y copia del plan estratégico que se ha propuesto la empresa con sus respectivos avances y controles que se han aplicado a los diferentes objetivos.

Visita a las instalaciones del cliente; una visita a las instalaciones y oficinas es de gran ayuda para el auditor con el fin de obtener conocimiento acerca de las características de operación del nuevo cliente, conocer los tipos de controles aplicados, instalaciones y los hábitos del personal. El auditor deberá documentar la información obtenida de las visitas a la planta y a la oficina.

Plantear interrogantes de la administración; tanto para el caso de los clientes nuevos como para clientes actuales, establecer conversaciones con sus administradores podrá revelar acontecimientos de los negocios que afectan a la empresa y que pudieren tener significado en la auditoría. Además, la administración deberá conocer disposiciones gubernamentales y de la industria que pudieran afectar a la empresa. Se podrá también interrogar a la administración respecto al alcance y oportunidad de involucrar al personal del cliente en la elaboración de análisis para el auditor.

Para seleccionar el área que se desea auditar se puede considerar;

Los problemas y debilidades conocidas; es decir, identificación de los problemas específicos de las áreas que son puntos de partidas para algunos procesos, la ocurrencia de actos irregulares en

la administración de dinero y gastos presupuestarios, en apariencia excesivos, contratación de personal innecesario, la sospecha que existen áreas improductivas o menos eficientes las que pueden generar la necesidad de examinarlas.

Identificar algunas áreas que no han sido auditadas anteriormente; es decir, otra forma de seleccionar el área o las áreas a auditar esta dado por el interés de saber como esta desempeñando su labor aquella área que no han sido auditada anteriormente.

Definición del alcance y objetivos; es decir una declaración precisa acerca de lo que la auditoría se propone conseguir y/o a la pregunta que responderá. (Carta de Compromiso)

Notificación al auditado; se debe comunicar el plan, resolver necesidades especiales y confirmar a los asistentes que acudirán a reuniones de apertura y cierre.

Evaluación de los riesgos; el auditor determina su opinión o conclusión final, con base primordialmente en la evidencia obtenida durante la verificación de que se estén cumpliendo los objetivos propuestos. El objetivo del auditor es restringir el riesgo de auditoría, de manera tal que al concluir su examen, el riesgo de auditoría se encuentre suficientemente bajo.

Los objetivos y metas; es decir, revisar los resultados o efectos que la empresa esperaba alcanzar al momento de poner en marcha un proyecto.

Recursos autorizados; revisar la asignación de fondo que autorizo la empresa, para una actividad u proyecto, para así poder medir la variación que existe entre las variables costo, tiempo y calidad.

Sistemas y controles existentes; revisar los sistemas que existen en la empresa, ya que son estos los que permitirán que se logren los objetivos planteados, así se podrá medir que las actividades que se realizaron aseguraron el logro de los objetivos.

Auditorías anteriores; revisar que se han aplicado las medidas correctivas que se indicaron en el informe de auditoría antes realizada, es decir, un seguimiento a las actividades implementadas por la empresa.

Conocimiento de la estructura del control interno; revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que este entregue la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen el objetivo para que fueran creadas.

Desarrollar listas de verificación; esta etapa permite obtener los últimos datos importantes para la ejecución de la auditoría, como por ejemplo, ¿qué quiero mirar?, ¿qué estoy buscando?, ¿con quien debo hablar?, ¿qué deseo preguntarle?.

Preguntas	Información Requerida	Resultado
¿Qué?	Normas, políticas y procedimientos aplicados a sistemas y controles claves	Conocimiento de la empresa
¿Por qué?	Objetivos, metas y planificación estratégica	Líneas de responsabilidad funcional
¿Cómo?	Entrevistas con funcionarios	Sistemas en general
¿Quién?	División de funciones y responsabilidad	Empresa
¿Dónde?	Observaciones del medio ambiente	Factores internos y externos
¿Cuándo?	Fechas y eventos importantes, variación de tiempo y vida útil	Situaciones importantes

Programa

Como última fase de la etapa de la planificación, se deberá confeccionar el programa de auditoría, el que tiene como objetivo reunir evidencias suficientes, pertinentes y válidas para sustentar las conclusiones a emitir respecto del objeto sometido a examen. Este programa servirá de guía de evaluación de los problemas seleccionados en la fase anterior y en la determinación de sus posibles causas y efectos.

La realización del programa de auditoría es de fundamental importancia para el Supervisor y/o Coordinador de la auditoría, porque constituye una evidencia de la planificación que se realizó y de los procedimientos previstos. Representa además un elemento de control del cumplimiento del mismo.

El coordinador deberá realizar un programa detallado describiendo minuciosamente la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría a los efectos de la ejecución por parte de los auditores integrantes del equipo. El programa deberá incluir como mínimo, los problemas específicos que se están analizando, periodo a que corresponde y área o unidad correspondiente.

A medida que avance el programa de trabajo, el alcance del programa puede variar, de acuerdo a la cantidad y tipo de evidencias que el auditor necesita obtener para llegar a emitir conclusiones debidamente fundadas.

Deberá efectuarse una descripción detallada de todos los procedimientos a efectuar en cada actividad, indicando específicamente si se trata de entrevistas, repaso de antecedentes, exámenes, cálculos, análisis, comparaciones, etc.

Para cada procedimiento se indicará;

- Cuál es el límite de tiempo para realizar cada paso, que período se analizará, cuál es la secuencia de cada procedimiento y su relación con otros.
- Lugar, sucursal, unidad, etc., en cual se realizará el trabajo.
- Deberá indicarse documentación a utilizar y se hará referencia al papel de trabajo a utilizar.
- Deberá indicarse el tiempo asignado (hora hombre) y las personas que la ejecutaran.

La etapa final es ejecutar los procedimientos del programa de auditoría tendiendo a lograr evidencias, que permitan medir el éxito o no de una gestión. Para ello el Coordinador deberá establecer un sistema de medición del rendimiento, siempre que pudiera contar con la información consistente y oportuna.

Ejecución

Empieza con la reunión de apertura, en las instalaciones donde se realizara la auditoría e incluye la recolección y análisis de la información existente. En una reunión de apertura se deben revisar las siguientes situaciones; presentar al equipo auditor y sus responsabilidades, identificar contraparte de la empresa, definir las áreas a auditar, solicitar copias de los documentos de referencia necesarios, establecer reglas para la auditoría, revisión del programa de auditoría y arreglos administrativos.

En otras palabras esta fase involucra básicamente la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes para la realización de pruebas y análisis de las evidencias, para asegurar el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de observaciones, conclusiones y/o recomendaciones efectivas y

debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos previamente establecidos.

También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la empresa evaluada.

Las evidencias objetivas que necesita el auditor, las debe buscar de hechos reales con relación a hechos que estén fuera de lo normal, es fundamental que el auditor este bien informado acerca de los objetivos generales y específicos que la empresa se ha propuesto en su planificación estratégica con el objetivo de estar seguro de que las evidencias que posee son las más correctas para la realización de su trabajo. Para obtener estas evidencias el auditor puede utilizar diferentes medios tales como: entrevistas con los ejecutivos y empleados que desarrollen su actividad en el área a auditar, visión ocular, revisión de documentos y registros de los índices de gestión que posee la empresa, leyes, reglamentos internos, memorias, informes o cualquier otra fuente de información que nos ayude a obtener el conocimiento total del objetivo a ser revisado.

Los indicadores de rendimientos, ya sean cualitativos o cuantitativos deben proporcionar al ente o al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Los indicadores cualitativos; estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Indicadores cuantitativos; lo primero que deberá determinar el coordinador de la auditoría es si el ente auditado ha desarrollado un sistema de medición del rendimiento (tablero de comando). Si la administración del ente no ha desarrollado dicho sistema, deberá realizarlo el auditor. para ello deberá desarrollar una batería de indicadores de gestión, debiendo decidir; ¿qué datos reunir?, ¿cómo reunirlos?, ¿cómo asegurar su confiabilidad?.

Indicadores de gestión; se busca asegurar la veracidad y confiabilidad de los antecedentes reunidos y confirmar que la información obtenida responda a la realidad de la empresa p área de estudio, debiendo el coordinador definir el nivel de verificación que se estimará necesario, debiendo documentarse los datos incluidos, lo cálculos y las pruebas sustantivas, en papeles de trabajo respectivo.

Normas de rendimiento; se refieren a mediciones cuantitativas o cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado, de una actividad. Se destaca la conveniencia de tratar de obtener la aprobación del ente auditado sobre las normas de rendimiento que se aplican. Si ello no ocurre, en el informe deberá indicarse tal situación, las opiniones del ente auditado y los fundamentos de la norma aplicada por parte del auditor.

Análisis y evaluación de evidencias; una vez determinadas las desviaciones cualitativas y cuantitativas respecto de los criterios o normas, deberá analizar y evaluar las evidencias para desarrollar los hallazgos.

Diagnóstico; la evidencia y hallazgos reunidos en la fase anterior, analizados y evaluados, permiten al auditor tener un panorama preciso de la realidad auditada y poder, en consecuencia, emitir un diagnóstico. Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está

funcionando una actividad. Esto significa que el coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Todos los hallazgos negativos o positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron. Para facilitar la redacción posterior del informe, deberá confeccionarse en los papeles de trabajo una misma forma de anotación de los hallazgos;

Condición; es el nivel real del rendimiento obtenido.

Criterio; es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento, veles decir la norma de rendimiento.

Causa; los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable).

Efecto; el impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

Recomendación; mediante éstas se intentará superar los problemas encontrados, evitar problemas futuros y consecuencias, con la finalidad de que la entidad auditada adopte las medidas recomendadas. Las recomendaciones deben enfocar aspectos significativos de la organización y de su gestión, además ser técnica y financieramente factibles de aplicar en los entes, de acuerdo a sus propias características.

Opinión del ente auditado; es un elemento útil para ratificar o rectificar las aprensiones del diagnóstico. Asimismo permite al ente auditado formular sus descargas.

Pronóstico; los auditores responsables de cada hallazgo consultarán a los afectados por las observaciones, salvo caso de fraudes detectados o malversaciones de fondos, solicitando su opinión sobre los hallazgos y recomendaciones formuladas, consignándose en los papeles de trabajo. El coordinador deberá discutir el borrador del informe con los máximos niveles de cara área, en reuniones, a las cuales deberá concurrir el personal a cargo de los sectores involucrados por las observaciones o recomendaciones. De esta manera se asegurarán de no haber omitido ningún antecedente o dejado sin considerar determinada evidencia. Además, tratarán de obtener información sobre la evolución del marco externo que más afecte a la organización a mediano o largo plazo, con el objetivo de proyectar las principales variables que ella maneja (pronóstico) a fin de confirmar, modificar o descartar determinadas recomendaciones. De los resultados de cada reunión se confeccionará una minuta que deberá estar firmada por cada uno de los participantes.

Informe

En esta etapa se informan las conclusiones a las cuales ha llegado el equipo de auditores, respecto de su objeto revisado, abarca la reunión de cierre con los máximos directivos de la empresa, y la emisión del informe final y formal de la auditoría.

Los informes de auditoría de gestión tienen características distintas del informe tradicional de auditoría de estados financieros. Las auditorías de gestión cubren una amplia gama de metas y objetivos, como resultados de lo cual es necesario normalizar, en lo posible, la estructura de los mismos.

Otra importante característica de los informes de auditoría de gestión es la ausencia en los mismos de cualquier opinión global respecto a los resultados de la auditoría o la actividad examinada. Excepto en muy raras circunstancias en las que se hayan aceptado normas de rendimiento tan generales que representen una base indiscutible para llegar a una opinión sobre operaciones globales, debería esperarse que el informe de auditoría de gestión se limite únicamente a las observaciones de hallazgos referentes a las situaciones encontradas durante la auditoría.

Informe de avance; en un informe de tipo administrativo que emite el coordinador con el objetivo de posibilitar una adecuada supervisión y efectuar oportunamente los ajustes que se estimen pertinentes. Los informes de avance, en general, se emitirán comparando un plan o presupuesto con las tareas realizadas en terreno. Inicialmente con el presupuesto de auditoría, a partir de la finalización de la etapa de estudio preliminar, con la planificación de recursos y desde la etapa de medición de rendimientos con el programa de auditoría. En términos generales el informe se emitirá teniendo en cuenta el último plan en vigencia. Los informes de avance se emitirán con periodicidad, aunque de acuerdo a cada caso la supervisión podrá ampliar o disminuir ese lapso. El informe de avance debe contener;

Datos fijos; indicarán la organización, número de informe, período considerado, coordinador, etapa de auditoría y toda la información del género que surgirá de las anotaciones que se realizan en los papeles de trabajo.

Objetivo; se indicarán los objetivos detallados de la auditoría (ultima versión).

Periodo bajo examen; se consignará el periodo bajo examen.

Información de avance; contendrán a nivel de proyecto un detalle de las actividades programadas, el avance en el período estipulado y el avance total a la fecha a la cual está referido. Se puede utilizar en este punto diagramas de avance de tareas (barras horizontales o cartas Gantt). Como mínimo el informe deberá incluir como información específica;

- **Plan estratégico y presupuesto;** descripción del mecanismo de su formulación, elevación, aprobación, ejecución y seguimiento. Análisis de los principales rubros de ingresos, egresos a la fecha del informe y revisión comparativa con años anteriores.
- **Análisis del negocio;** se dará una idea global del negocio. Se explicarán las actividades rentables y aquellas que requieren de subsidios, toda esta información es la disponible a la fecha del informe.
- **Áreas críticas;** se sugerirá un estudio más profundo sobre aquellas áreas, subáreas y actividades que hayan detectado como críticas (con problemas actuales o potenciales).
- **Sistemas de información;** se detallarán los sistemas de información gerencial de que dispone la organización. En particular interesa precisar si existe un sistema de información en base a datos contables y extra contables que facilite la toma de decisiones de la alta gerencia y permita la auditoría interna y externa de la gestión empresarial.

Otra información relevante; se indicará a continuación cualquier otro dato o información considerada de interés por el coordinador para el desarrollo de la auditoría.

Informe final; como resultado de las tareas de auditoría de gestión se emitirá al finalizar la misma un informe, que detalle los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

Propósito; describir porqué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del programa de auditoría.

Alcance; se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato. etc.) y la muestra analizada. Se considerará, además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la auditoría. Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extra contable, estadística, proyectada, etc.)

Metodología; se efectuará una descripción de la metodología utilizada para realizar el examen.

Antecedentes; se describe la organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentadas en el informe.

Información específica; deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos o negativos, latentes y evidentes. Debe contener fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos. Como mínimo el informe deberá incluir como información específica;

- *Plan estratégico y presupuesto;* análisis de los principales rubros de recursos y gastos a la fecha del informe y compararlo con años anteriores. Cuantificación de metas y objetivos incluidos en la planificación estratégica de la empresa.
- *Análisis del negocio;* por excepción, si hay modificaciones relevantes respecto del ultimo informe de avance.
- *Áreas críticas seleccionadas;* se deben extraer del informe de avance y se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. En el análisis realizado se utilizarán los indicadores cuantitativos y cualitativos.
- *Sistemas de información;* se detallarán los sistemas de información gerencial de que se dispone en la organización y se evaluará su funcionamiento.
- *Indicadores de rendimiento;* en caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas. En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas. Se informará la opinión del ente auditado respecto a los indicadores utilizados, en el caso de no compartir la inclusión de determinados ratios.

Hallazgos, conclusiones y recomendaciones; se obtendrá la información de los papeles de trabajos en los que se detalla los hallazgos encontrados, se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa efecto o conclusión, y la recomendación que resulta del hallazgo.

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 a la organización lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos propuestos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

Organización auditada; la reunión de cierre tiene como objetivo presentar las observaciones de la auditoría a los representantes de la empresa auditada, de tal modo que se asegure que se han entendido claramente los resultados obtenidos, el auditor encargado presenta las observaciones teniendo en cuenta el grado de importancia de cada una de ellas, se le agradece al personal por su colaboración y apoyo para poder ejecutar de la mejor forma posible dicha auditoría.

Seguimiento

La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

CASOS PRÁCTICOS Y PREGUNTAS

Caso 1;

En otoño de 1980, el señor Luis Hernández volvía de un viaje de negocios por Europa y Estados Unidos. Durante su viaje se había encontrado a algunos de sus antiguos socios: uno de ellos era responsable de la Planificación Estratégica y Control de Gestión de una gran empresa textil europea. Una vez terminada la conversación el señor Hernández se planteó la pregunta de saber si, en su empresa, se era suficientemente consciente de la importancia de la Gestión.

El suegro de Luis Hernández, el señor Barnech, un destacado hombre de negocios, fundo en 1947, en Chillan, una sociedad de tejidos de algodón. La empresa se mantiene en manos de la familia hasta 1960, fecha en la que se organiza una sociedad anónima con la finalidad de encontrar los capitales necesarios para la expansión de la empresa. En el transcurso de los años setenta, la sociedad presenta un notable crecimiento. En 1980, el numero de empleados alcanzaba los 4.000, el numero de colores utilizados superaban los 100.000 y los telares eran 4.200. Las inversiones en edificios y en equipamientos se multiplican por diez durante este periodo de quince años. A finales de los setenta y comienzos de los ochenta.

Luis Hernández amplio el campo de actividades de la empresa con una integración vertical hacia arriba y hacia abajo, esto da como resultado una diversificación de productos. La integración hacia arriba fue llevada a cabo con la introducción de la sociedad en las actividades de hilado, asegurándose así sus propios aprovisionamientos de hilos de algodón. La integración hacia abajo se realizo con la extensión de sus actividades hacia la impresión, la terminación y el teñido, lo que permite a la empresa controlar la totalidad del ciclo de producción de sus productos.

La sociedad vende una parte de sus productos por intermedio de 46 distribuidores independientes. Los tejidos se reparten a estos distribuidores, quienes los tienen en consignación hasta el momento de su venta, a los detallistas o a los pequeños fabricantes que producen gamas limitadas de chalecos. Los bienes en consignación se venden generalmente en los treinta días siguientes a su entrega a los distribuidores. El otro grupo de clientes está constituido por 72 importantes fabricantes de ropa, que compran directamente en la fabrica. El amigo del señor Hernández lo había sorprendido mucho con su visión sobre el concepto de Gestión:

Fundamentalmente - le dijo -, este concepto implica que la Planificación Estratégica y el Control de Gestión es una de las actividades más importantes de la empresa. Vosotros estáis en este mercado para vender, y la mejor manera de hacerlo es comprender los deseos y necesidades de los trabajadores y consumidor final de vuestros productos. Una vez comprendido esto, todas vuestras acciones y sobre todo vuestras decisiones deberían estar orientadas hacia la búsqueda de los medios para satisfacer estas necesidades. Cada persona en la empresa debería tener una "orientación – mercado", centrarse en el cliente y luchar continuamente por encontrar nuevos y mejores medios de satisfacerle.

Si bien pensaba que había comprendido bien la idea de base, Hernández no veía muy bien cómo este concepto podría ser aplicado en su propia sociedad.

Su amigo también le había señalado que la sociedad Barnech no tenia un verdadero departamento de Planificación de Procesos y de Control de Gestión y que su gama de productos era, de hecho, la obra de sus diseñadores y de los que conseguían el colorido, personas que

realmente no tenían contacto directo con los clientes, los cuales son los consumidores finales. Le señalo asimismo que Hernández no tenía un servicio de control de satisfacción, estudios de mercado, en definitiva que la empresa no hacia nada para ayudar a sus clientes (distribuidores y fabricantes) a vender las prendas fabricadas con sus tejidos.

Intento entonces introducir en concepto de Control de Gestión en la sociedad Barnech, el señor Hernández consideraba la creación de una sociedad distinta de la ya existente, que tendría un rol similar a la una empresa de auditoría. Esencialmente, esta nueva sociedad funcionaria únicamente como unidad de control de la gestión empresarial y seria responsable de controlar y dirigir las acciones estratégicas propuestas por la autoridad máxima de la empresa. Con esta nueva formula, la fuerza de ventas actual de la sociedad (cinco personas) debía mejorar sus servicios.

El señor Hernández reconocía que este cambio en la organización de la sociedad encontraría una fuerte resistencia en el interior de la misma, pero cuanto más lo pensaba, más convencido estaba de que era una buena idea.

Se pide:

¿Qué piensa usted de la estructura de organización propuesta por el señor Hernández? En caso de rechazarla, proponga otra solución.

Realice una evaluación de la situación actual de la sociedad utilizando la matriz FODA, y

- Identifique el problema principal de la sociedad
- Proponga alternativas de solución
- Indique los resultados esperados.

¿Cómo ve usted la implementación de un departamento de Planificación Estratégica y Control de Gestión en la sociedad Barnech, teniendo en cuenta la estructura actual?

Caso 2;

Usted recién se ha incorporado con Auditor a “*Información Systems Audit and control*” empresa que se dedica a realizar auditorías en TI, a dicha empresa la han contratado para realizar una auditoría a los sistemas de información de la empresa “Oficce – Store” que se dedica a la venta de artículos para la oficina, y además es representantes en Chile de varias marcas internacionales. A usted se le ha encargado la misión de llevar a cabo dicha auditoría, la empresa a ser evaluada le interesa saber el estado y vigencia de TI que esta utilizando, los controles existentes para evitar los posibles fraudes de todo tipo que pudieran estar ocurriendo, en otras palabras que evalúe la situación actual de la empresa respecto a la TI que posee.

La empresa en cuestión tiene la casa matriz en la comuna de Puente Alto (Santiago, en donde funcionan las Áreas de Administración, Finanzas, Computación, Telemarketing y la Gerencia General), en donde además funciona uno de los 60 locales comerciales que posee la empresa, los demás locales están repartidos de la siguiente manera: 20 en la región metropolitana, 20 en regiones del sur de Chile y 19 en regiones del norte de Chile.

En la casa matriz se encuentra ubicado el centro de distribución (CD) el cual esta encargado de reponer día a día la mercadería que se vende en los locales comerciales, la información de los artículos vendidos la obtiene a través de una conexión remota realizada vía modem.

En cuanto al proceso de los sistemas de información, se cuenta con una unidad Central de Computación en la casa matriz e instalaciones conectadas con cada uno de los locales, los principales sistemas de información soportados son:

- Contabilidad
- Ventas y facturación
- Stock y control de inventarios
- Control de costos de operación

Considerando las características de la empresa señalada, usted deberá:

1. Deberá realizar tres *sugerencias* que la empresa debe incorporar para minimizar la posibilidad de que los riesgos existentes se concreten, estas sugerencias deben presentarse de la siguiente forma:

- Descripción del problema (se debe describir cual es el causa o problema que origina la sugerencia).
- Efectos del problema (se debe describir cuales son los efectos negativos del problema para la empresa).
- Sugerencias (se debe describir cual es la sugerencia que usted realiza para solucionar el problema).

Caso 3;

Usted recién se ha incorporado como auditor a “**RVT Auditores**” empresa que se dedica a realizar auditorías de gestión empresarial, a dicha empresa la han contratado para realizar una evaluación de la empresa “Aguas Limpias Ltda.” que se dedica a la distribución y cobro del agua potable de la comuna de El Carmen.

A usted se le ha encargado la misión de llevar a cabo dicha evaluación, se le informa que la empresa a ser evaluada le interesa saber que actividades de control podrían aplicar a sus objetivos empresariales que se ha propuesto en el plan estratégico.

Por lo tanto, usted deberá confeccionar una matriz que especifique las Actividades de Control y las Pruebas de Auditoría, que aplicaría a dicha empresa, de acuerdo a los objetivos propuestos y dar una opinión como auditor de gestión si dichos objetivos son suficientes en una empresa para lograr una eficiente gestión empresarial.

- *Objetivos*; están dados por la empresa y con ellos se estima dar cumplimiento al plan estratégico.
- *Actividades de control*; son las acciones necesarias que se deben desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos.
- *Pruebas de auditoría*; son acciones detalladas que usted debe realizar para verificar que las actividades de control se están desarrollando como se dice que se están desarrollando.

Actividad; Gestión de la empresa

Objetivos	Actividad de control	Pruebas de auditoría
1. Diseñar e implementar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, considerada como un conjunto.		
2. Mantener flujos de información que permitan la puntual comunicación de información interna y externa precisa al personal correspondiente.		
3. Garantizar que el personal de la empresa conoce el comportamiento y las conductas aceptables		
Opinión Final;		

Preguntas Largas;

1. El proceso formal de la planificación tiene tres niveles jerárquicos, explique brevemente cada uno de ellos.
2. Comente los principales contenidos del informe COSO, ciñéndose a los siguientes puntos; principales objetivos del informe, definición y componentes del control interno según el informe y herramientas de evaluación del control interno.
3. Desde el enfoque del informe COSO, indique los componentes del control interno explicando brevemente cada uno de ellos.
4. Comente, ¿puede ser un auditor absolutamente independiente de otra persona de la cual depende económicamente?, explique el porqué de su respuesta.
5. Indique algunas razones de porque son importantes los informes de auditoría interna.
6. Nombre y defina las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Alternativas de selección múltiple;

1. Del concepto Control se puede extraer lo siguiente:
 - a) Es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos.
 - b) No debe ser aislado, sino un todo, relacionado con los planes estratégicos de la empresa y su gestión organizacional.
 - c) Esta diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las categorías: eficacia, eficiencia y economía de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con leyes y normas aplicables.
 - d) Todas las anteriores.
 - e) Alternativas a y b.

2. La definición de eficacia es:
 - a) Producir el máximo de “productos”, con una cantidad mínima de “insumos”, para una calidad y cantidad de “productos” determinados.
 - b) Es el grado de cumplimiento de una meta, la que se puede expresar en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, ect.
 - c) Evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenidos en la cantidad y la calidad adecuada, de la manera más oportuna y al más bajo costo.
 - d) Todas las anteriores.
 - e) Alternativas a y b.

3. Del concepto de Planificación Estratégica podemos concluir que:
 - a) Es factor que está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.
 - b) No es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.
 - c) Es un proceso que trata un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la empresa en la búsqueda de claridades respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.
 - d) Es un instrumento que debe constituir un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se sean necesarios.
 - e) Todas las anteriores.

4. Es re-mirar el contexto interno y externo, a la luz de la misión y las necesidades, determinando qué elementos claves constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de la organización; corresponde al concepto:
 - a) Planificación estratégica.
 - b) Visión de futuro.
 - c) Matriz foda.
 - d) Análisis de la situación actual.
 - e) Todas las anteriores.

5. Los cinco componentes que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas, según el informe coso son:
 - a) Evaluación de los riesgos, entorno de control, actividades de control, supervisión, información y comunicación.
 - b) Comunicación e información, evaluación de control, entorno de control, evaluación de los riesgos y supervisión.
 - c) Entorno de los riesgos, actividades de control, evaluación de control, supervisión, información y comunicación.
 - d) Supervisión, información, comunicación, actividades de control y evaluación de los riesgos.
 - e) Ningunas de las anteriores.

6. Una posible debilidad del control interno es que:
 - a) Raramente se revisa la lista de proveedores con la finalidad de determinar si existen.
 - b) Contratos sustanciales sin ofertas competitivas y la lista de proveedores nunca cambia.
 - c) Las decisiones de compras las toma una sola persona.
 - d) Los gastos anuales aumentan más que el índice de inflación.
 - e) Todas las anteriores.

7. Está dado por la posibilidad de omisiones, errores o irregularidades significativas del objeto sometido a examen. Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por factores internos y como por externos. Aquél que no se puede eliminar, siempre estará presente en toda empresa.
 - a) Riesgo profesional
 - b) Riesgo de auditoría
 - c) Riesgo inherente
 - d) Riesgo de control
 - e) Riesgo de detección

8. Indique cuál de los siguientes elementos no forma parte del informe de auditoría.
 - a) Firma de un representante de la entidad auditada
 - b) Identificación de la empresa auditada
 - c) Firma del auditor
 - d) Fecha de emisión del informe

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- & John W. Cook y Gary M. Winkle (1987), Auditoría, 3° edición, Editorial McGRAW-HILL, Buenos Aires - Argentina.
- & Universidad Mariano Egaña (2001), Boletín de Investigación Empreciencias, Dirección de Investigación, Santiago - Chile.
- & Cooper&Librand S.A. (1992), Informe COSO, Instituto de Auditores Internos de España.
- & Aníbal Irrarázabal Covarrubias (1998), Contabilidad Fundamentos y Usos, 2° edición, Editorial Universidad Católica de Chile, Santiago - Chile.
- & ‘COBIT; Cuerpo metodológico aplicado como apoyo al control de los recursos de tecnologías de información en instituciones financieras y gubernamentales’, Seminario de título - Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, Santiago 2003.

APUNTES

- & Apuntes tomados en las cátedras: Auditoría de Gestión, Auditoría de Estados Financieros, Auditoría de Computacional, Fundamentos de Auditoría y Taller de Auditoría, impartidas en la carrera de “**Auditoría**” en la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez.
- & Apuntes ‘Evaluación de Riegos en Auditoría’ – Profesor Sergio Urzúa O. de la Universidad de Chile.

SITIOS WEB

- 8 www.eduardoleyton.com
- 8 www.monografias.com
- 8 www.yahoo.com
- 8 www.respondanet.com
- 8 www.ciberconta.unizar.es
- 8 www.ciat.org

Trabajo preparado por:

Ricardo Vilches Troncoso

Contador General mención Computación

CFT; Diego Portales

Contador Auditor

Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez

E-mail: mvilchet@uc.cl ó rvilchest@yahoo.com