



## **UNIVERSIDAD POLITECNICA DE NICARAGUA**

*“Sirviendo a la comunidad”*

*Maestría Auditoria Integral Versión II*

### **TESINA:**

Evaluación del Control Interno del Área Administrativa de Acción Médica

Cristiana ante la descentralización de sus proyectos.

### **AUTORA:**

Licda. Raquel Aguilar Parrales

### **ASESOR METODOLOGICO:**

Dr. Israel Benavides Cerros

### **ASESOR TECNICO:**

Msc. Javier Reyes

**Noviembre 2014**

<b>Contenidos</b>	<b>Páginas</b>
CAPITULO I – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.1 Introducción	6
1.2 Antecedentes de la investigación	7
1.3 Planteamiento del problema	9
1.4 Formulación del problema de Investigación	12
1.5 Importancia del problema	12
1.6 Justificación de la investigación	14
1.7 Objetivo General	15
1.8 Objetivos Específicos	16
1.9 Hipótesis	16
CAPITULO II- MARCO TEORICO	17
2.1 Definición de Control	17
2.2 Control Interno	17
2.3 Beneficios del Control Interno	21
2.4 Ambiente de Control	22
2.5 Evaluación de Riesgos	24
2.6 Actividades de Control	25
2.7 Información y Comunicación	26
2.8 Monitoreo	27
2.9 Concepto de Centralización	29
2.9.1 Ventajas de la Centralización	30
2.9.2 Desventajas de la Centralización	31
2.10 Concepto de Descentralización	31

2.10.1	Características de la descentralización	32
2.10.2	Ventajas de la descentralización	33
2.10.3	Desventajas de la descentralización	33
2.11	Centralización frente a la Descentralización	34
2.12	Métodos de Evaluación del Control Interno	37
2.12.1	Método de Cuestionarios	38
2.12.2	Método Grafico	40
2.12.3	Método Narrativo	40
CAPITULO III – ESTRATEGIA METODOLOGICA		43
3.1	Entrevistas	44
3.2	Selección de informantes Claves	44
3.3	Técnicas de revisión documental	44
3.4	Interpretación de los datos recabados	45
CAPITULO IV – INFORME FINAL		46
4.1	Ambiente de Control	46
4.1.1	Comunicación y Cumplimiento de Integridad y Valores Éticos	47
4.1.2	Estructura Orgánica y asignación de Autoridad Y Responsabilidad	51
4.1.3	Filosofía y Estilo operativo de la Gerencia	53
4.1.4	Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	54
4.1.5	Análisis de la Información Encontrada	55
4.2	Valoración del Riesgo	60
4.2.1	Factores Externos	61

4.2.2 Factores Internos	61
4.2.3 Análisis de la Información Encontrada	71
4.3 Actividades de Control	77
4.3.1 Clasificación de Actividades de Control	78
4.3.2 Actividades de Control	79
4.3.3 Análisis de la Información Encontrada	85
4.4 Información y Comunicación	88
4.4.1 Sistema de Información	90
4.4.2 Controles de Información	92
4.4.3 Sistemas de Comunicación	93
4.4.4 Análisis de la Información Encontrada	94
4.5 Monitoreo y Seguimiento	98
4.5.1 Tipos de Monitoreo	99
4.5.2 Actividades de Monitoreo	99
4.5.3 Análisis de la Información	106
4.6 Control Interno a Nivel de Tareas Funcionales	108
4.6.1 Ejecución de Proyectos	108
4.6.2 Análisis de la Información Encontrada	113
4.6.3 Gestión del Presupuesto	115
4.6.4 Análisis de la Información Encontrada	119
<b>CAPITULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>122</b>
Glosario	124
Bibliografía	126
Anexos	129

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Dedico esta tesis en primer lugar a Jesucristo mi Dios Todopoderoso por la sabiduría y la fuerza que me dio para finalizar la Maestría en Auditoría Integral.

En segundo lugar a mi familia, a Carlos y a mis dos hijos; Larry por impulsarme y animarme en todo momento a finalizar la tesis, a Jair por acompañarme por nueve meses en los salones de clases de esta maestría y prestarme parte de su tiempo de niño para dedicarlo a la elaboración de esta tesis.

Agradezco a Acción Médica Cristiana por todo el apoyo brindado para cumplir con este objetivo de actualizar mis conocimientos y poder brindar un mejor desempeño en mis labores, a mis tutores por transmitirme de manera incondicional sus conocimientos y experiencias y a todas aquellas personas que estuvieron cerca mío para darme una palabra de ánimo para llegar a coronar mi meta.

# CAPITULO I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1- INTRODUCCION

Acción Medica Cristiana es una organización sin fines de lucro que trabaja con proyectos sociales de salud comunitaria, basada en principios bíblicos, desde hace aproximadamente 25 años, estos proyectos están ubicados en la Costa Atlántica de Nicaragua y Matagalpa.

Obtuvo su Personalidad Jurídica, según Decreto número 310 de la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, publicada en La Gaceta Diario Oficial Número 178, el 18 de Septiembre del año 1990 y fue inscrita en el Ministerio de Gobernación con su respectivo Número perpetuo, el 30 de Junio del año 1992.

Actualmente enfrenta importantes retos al igual que todas las organizaciones debido a los desafíos que propone el cambio global; lo que constituye un reto con apremio para esta organización, debido al entorno que nos rodea cada día más tecnificado y mas exigente; las formas de operar han cambiado en relación a épocas pasadas, los riesgos que se enfrentan en la actualidad son más altos y aun en los sistemas de control llamados efectivos que fueron bien diseñados, se encuentran limitaciones inherentes, incluyendo la posibilidad de fraude, ya sea por descuido, por desconocimiento o por mala intención de algún funcionario, por lo tanto, los sistemas de control también deben ser actualizados de manera que se adecúen a los cambios actuales.

El propósito de esta investigación es realizar una evaluación del sistema actual de Control Interno en el área administrativa de Acción Medica Cristiana bajo el modelo COSO y proporcionar recomendaciones derivadas de esta investigación.

Este trabajo de investigación se realizará como requisito para culminación de estudios de la Maestría de Auditoria Integral, y está orientado al área de Auditoria y específicamente al sistema de control interno.

## 1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

Cada año se realizan auditorias financieras en Acción Medica Cristiana, cuya finalidad es dar una opinión acerca de la razonabilidad de las cifras contable, dichas auditorias en su informe describen que es responsabilidad de la administración el diseño, la ejecución y el mantenimiento del control interno relevante a la preparación de los estados financieros, cuyo propósito no incluye expresar una opinión sobre la eficacia del control interno.

Al planear y desarrollar la auditoria se obtiene un entendimiento del sistema de control interno, del diseño de las políticas y procedimientos relevantes, si han sido puestos en práctica y se evalúa el riesgo del control con el propósito de determinar los procedimientos aplicables a la auditoria no para emitir una opinión.

En el mes de Octubre del año 2000 el Despacho de Consultores, Rugama, Medrano y Asociados llevó a cabo una auditoria administrativa, cuyo objetivo fue: Evaluar los modelos gerenciales y organizacionales de AMC así como la eficiencia en la utilización de sus

recursos para enfrentar la complejidad de los problemas comunitarios y sus necesidades internas; para lo cual realizo una evaluación de la estructura de control interno mediante una encuesta aplicada a una muestra representativa de funcionarios y empleados, al igual observó directamente varias actividades importantes en el mes de octubre tanto en las oficinas centrales como en el proyecto regional de Waspam.

En forma de resumen, los resultados de la evaluación fueron los siguientes:

<u>Componentes de Control Interno</u>	<u>Importancia</u>	<u>Confianza</u>
Ambiente de Control	Muy bien	Aceptable
Manejo de Cambios y Riesgo	Aceptable	Aceptable
Información y Comunicación	Muy bien	Aceptable
Seguimiento	Aceptable	Aceptable

Si analizamos los resultados anteriores, vemos que es fácil estar de acuerdo con la opinión de dichos auditores quienes en su informe final afirman lo siguiente:

Consideramos que los modelos utilizados son aceptables, pero es indispensable iniciar actividades inmediatas en el mediano plazo que permitan calificar a AMC como una organización modelo en su especialidad.

Dichas actividades se detallan a continuación:

- Actualización de Normativas
- Dotar de mayor agilidad y dinámica al modelo gerencial
- Mantener el esquema de organización y ejecución de sus operaciones bajo el modelo genérico de organización presentado en los nuevos conceptos de control interno.
- Formalizar la estructura organizativa actualizada de AMC a base de los organigramas propuestos por la auditoria en los diferentes niveles.

Este trabajo se tomara como punto de partida para realizar un seguimiento al cumplimiento de recomendaciones planteadas en su momento las cuales ayudarían a mejorar el sistema de control interno al revisar las evidencias que nos conducirán a elementos que serán considerados en el desarrollo de este trabajo investigativo.

En esta misma labor de investigación y consulta se encontró que desde el año 2000 que se realizo esta auditoría administrativa, no se ha realizado ningún trabajo de seguimiento relacionado a nuestro tema de estudio que genere un documento con las fortalezas y debilidades que presenta el control interno de Acción Medica Cristiana.

### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Aun cuando los controles se encuentran fortalecidos; estos, en la medida que se realizan cambios estructurales, de personal, o en los procesos operativos tienden a perder efectividad sumado a la falta de monitoreo continuo; es preponderante realizar un alto, con el fin de evaluar normativas, reglamentos y demás instrumentos de controles establecidos.

Por la naturaleza de los proyectos y la ubicación geográfica de Acción Medica Cristiana, ha sido necesario trasladar algún porcentaje de sus operaciones a las oficinas en los territorios donde tiene presencia a través de cada proyecto, estas han sido dotadas de personal mínimo administrativo requerido, para la ejecución y el envío de información a las oficinas centrales.

Los ingresos que recibe son provenientes de donaciones de organismos extranjeros cuyo fin se encuentra definido en los convenios aprobados y firmados por las partes contratantes, estos deben ser ejecutados en el periodo programado, en los rubros establecidos y en el territorio que se programó.

Los responsables de cada territorios envían rendiciones a medida que van ejecutando las partidas que le son enviadas; pero no existe consistencia en el periodo de envío de estas rendiciones aunque ya está establecido en la normativa interna y los saldos que quedan pendientes ha veces son enviados hasta varios meses después de ejecutados, al realizar revisión de esta información en las oficinas centrales, presentan documentos que no cumplen con los criterios legales y administrativos y algunas veces vienen incompletos y esto conlleva atrasos en los envíos de informes financieros al donante.

Sin embargo, Acción Médica carece de normativa actualizada según lo plantea el despacho Rugama y Asociados, que ayuden a cumplir con todos los procesos necesarios de controles tanto preventivos como correctivos durante el proceso de ejecución, debido muchas veces a la operatividad, a la distancia que se encuentran los proyectos o porque en su estructura no está diseñada la forma de realizarlo, no se posee una oficina de auditoria interna, sino que hasta el final del proyecto o anualmente se realizan auditorías externas.

“Debido a limitaciones inherentes en cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados. Adicionalmente, la proyección de cualquier evaluación del sistema hacia futuros periodos esta sujeta al riesgo de que los procedimientos

puedan volverse inadecuados debido a cambios en las condiciones o que la eficiencia del diseño de las políticas y procedimientos puedan deteriorarse”. (José Dolores Estrada y asociados, 2007 Informe de Auditoría de AMC pág. 1)

Sin embargo, la intención que plantean las Políticas de AMC (Aprobadas el 29 de Julio 2011) dice lo siguiente: “ Para mejorar el desempeño y la gestión general de las intervenciones y obtener mejores resultados y cumplimientos de los objetivos, AMC realiza una gestión descentralizada, tanto en los aspectos de carácter técnico como en los administrativos, guardando en todas las iniciativas la integralidad de la organización, tanto en relación a la naturaleza de la organización como en los aspectos organizativos, estructurales, administrativos y asignación de fondos equitativos para el quehacer administrativo en los niveles de gerencia”, esto nos plantea el modelo gerencial del quehacer de la organización.

Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente así como su revisión y actualización periódica y transmitir el mensaje de integridad y los valores éticos.

Si estas dificultades no son superadas, afectaría la transparencia del proceso de ejecución de fondos, con el proceso de descentralización se pretende que los proyectos sean capaces de manejar sus propios registros, cuentas bancarias, procesos operativos y todo lo que conlleva la ejecución de dichos proyectos, procesando parcialmente lo que corresponde a los informes financieros; pero, con las condiciones arriba mencionada los proyectos tendrían muchos problemas de cumplimiento con los donantes, sin embargo, al realizar las

operaciones de forma centralizada se pueden realizar filtros de revisión antes que la información llegue al donante.

#### 1.4 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿Qué procedimientos complementarios requiere Acción Medica Cristiana para fortalecer el Sistema de Control Interno al enfrentar un proceso de descentralización de sus proyectos?

Uno de los componentes del Control Interno es la Evaluación y Monitoreo que debe ejercerse en un periodo determinado en las organizaciones activas, como componente orgánico con la responsabilidad establecida, esto lleva a fortalecer los cinco componentes funcionales del control interno a fin de obtener un sistema sano y confiable, en efecto, si bien el ambiente de control constituye la base fundamental del sistema sobre la cual se apoyan e interactúan los otros componentes, es necesario por lo tanto revisar cada uno de estos componentes porque si uno de ellos está débil, por ende no podríamos aseverar que todo el sistema de control interno es adecuado.

#### 1.5 IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Con las evaluaciones administrativas efectuadas por los organismos donantes para Acción Medica las exigencias son cada vez mayores; debido a la distancia en que se encuentran ubicados estos proyectos y la localización de la oficina central donde se procesa la información que luego se envía a los donantes en informes, con el pasar de los años y la diversidad de proyectos se ha venido observando un deterioro en el flujo de la información,

las rendiciones de cuenta además de llegar tardes, no cumplen con todos los requisitos de liquidación, esto ha dado como resultado la entrega tardía de informes a los donantes , inconsistencia en la información en relación a llenado de formatos propuestos por los donantes y el personal debe trabajar bajo presión por la entrega de informes con fechas pre- establecidas, pero los resultados obtenidos muchas veces no son los mas óptimos.

Por tal razón, se plantea la necesidad de descentralizar todos los procesos tanto administrativos como operativos en los proyectos para crear un órgano administrativo descentralizado, pero se desconoce si al realizar este proceso el control interno está preparado para salvaguardar la información importante para cada donante y para la institución.

El tema de evaluación es de mucho interés de la alta dirección por lo tanto se dispone de recursos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. Por que al realizar este trabajo será una herramienta disponible para consultas o para poner en marcha los resultados derivados del mismo en bienestar de la institución, tomando en consideración que algunas medidas son de carácter obligatorio en cuanto se refieren al bienestar de alcanzar la misión y visión de la institución.

Al realizar la evaluación de los componentes del control interno podremos conocer el grado de preparación que existe en cuanto a controles internos frente a la descentralización.

Para poder lograr resultados satisfactorios se requiere la colaboración del personal involucrado en la Institución y la colaboración del Ejecutivo, facilitando herramientas, tiempo, y recursos necesarios para realizar este trabajo de investigación.

El personal que nos dará información en este trabajo está ubicado en las regiones donde Acción Medica Cristiana tiene sus proyectos y en las oficinas de Managua, por lo tanto será necesario viajar a los proyectos para recolectar la información necesaria.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha elegido el presente tema debido a que desde hace unos años se ha observado que los controles han decaído y han venido presentando problemas en su gestión, hasta el grado de que algunas agencias donantes han retirado su ayuda y cada día en el mundo de la cooperación es más difícil conseguir fondos y para competir en un mundo globalizado de competencia por los fondos se requiere ir abonando a buenas prácticas administrativas y aspirar a estándares de calidad, además de obtener elementos básicos en la toma de decisiones encaminada de forma eficiente al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se hace necesario en un determinado periodo realizar evaluaciones a los controles internos de las instituciones debido a que con el paso del tiempo estos tienden a perder eficacia o por que la institución realiza cambio de personal y si no existe una oportuna difusión y comunicación de las normativas estas no se conocen o no se comprenden.

Dado la estructura centralizada en que ha venido operando el sistema de control interno se desconoce el comportamiento del mismo en una estructura descentralizada y que áreas se deben fortalecer, que procedimientos además de los que ya existen deben aplicarse, se debe considerar que la descentralización no es independizar, sino solamente disminuir el control administrativo, conservando en central limitadas acciones de vigilancia y control, lo que conlleva que los controles sean aplicados a otro tipo de procesos.

Para conocer las deficiencias y desviaciones de la gestión del control interno frente a este proceso de descentralización se propone realizar un trabajo de investigación que contribuya a fortalecer los procedimientos y su correcta aplicación, esto trae valor agregado a la institución por que permitirá hacer una actualización de sus procedimientos y fortalecerá al mismo tiempo el control interno implementado, por consiguiente al realizar el proceso de descentralización la organización podrá realizar los ajustes necesarios en relación al control interno.

Desde el punto de vista profesional me permitirá crecer, actualizar mis conocimientos en el tema, conocer más a profundidad el funcionamiento del control interno de Acción Medica y brindar un documento con las recomendaciones necesarias que ayuden a la consecución de sus objetivos y a mejorar el área gerencial y hacerla más eficiente, además de apoyar a otras personas que quieran incursionar en la investigación de este mismo tema.

## 1.7 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Sistema de Control Interno en el área administrativa de Acción Medica Cristiana basados en el modelo COSO a fin de conocer el grado de efectividad.

## 1.8 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.-Realizar un análisis de los cinco componentes del control interno:

- Ambiente de Control
- Gestión de Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo y Seguimiento

2.- Determinar factores que contribuyen al no cumplimiento de los procedimientos establecidos.

3.- Realizar comparación de los manuales existentes e identificar los cambios necesarios para mejorar los controles internos que coadyuven al buen funcionamiento frente al reto de la descentralización.

4.- Facilitar un documento que describa las fortalezas y debilidades que posee el sistema de Control Interno al implementar el proceso de descentralización.

## 1.9 HIPOTESIS

H1: El control interno de Acción Medica Cristiana requiere ser actualizado debido a las exigencias de la globalización y a los cambios producidos dentro de la institución.

H2: El control interno de Acción Medica Cristiana no requiere ser actualizado.

## CAPITULO II.- MARCO TEORICO

### 2.1 Definición de Control:

Según una de las acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección.<sup>1</sup>

### 2.2 Control Interno:

En 1949 el Comité de Procedimientos de AICPA<sup>2</sup> definía el control interno de la siguiente forma:

El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de las empresas para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas por la dirección.<sup>3</sup>

Este concepto ha venido sufriendo cambios debido a que la definición abarca algo más que solo las funciones del departamento financiero y de contabilidad, porque toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

Veamos la amplia definición que en el año 1997 publicó el Standars para la práctica profesional de la Auditoria Interna “El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. La gerencia establece el Control Interno a través de la planeación,

---

<sup>1</sup> Auditoría y Control Interno/Gustavo Cepeda Alonso,1997 pag.3

<sup>2</sup> American Institute of Certified Public Accountants, Siglas en ingles

<sup>3</sup> Normas Profesionales del AICPA, pag 243

organización, dirección y ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados”. (Standars para la practica , Profesional de la Auditoria Interna, 1997)<sup>4</sup>

El estudio titulado Control interno: marco de referencia integrado, define al control interno así: Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es de ofrecer una seguridad razonable de la consecución de los objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables<sup>5</sup>

En estas definiciones se establecen que el control interno se refiere a acciones tomadas por la gerencia para el logro de los objetivos, en una variedad de procesos que está orientado hacia un fin, pero no es un fin en sí mismo, que abarca no solo los manuales de políticas y formularios sino que también involucra a individuos, al plantear el termino de seguridad razonable reconoce que el costo de determinado control no debe exceder los beneficios que de este se reciban.

Incluye los métodos y las formas en que los funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades y de qué manera los informes y análisis les permite mantener el control sobre las actividades y funciones que se realizan en una organización.

---

<sup>4</sup> Standars para la práctica profesional de la auditoria Interna, 1997. pag

<sup>5</sup> Principios de Auditoria, 14ava. Edicion, O.Ray Whittintong, C/Kurt Pany, 2004, pag 213

Debido al aumento del volumen de operaciones, los niveles de riesgos, la complejidad de los sistemas de información y el aumento en los niveles de riesgos reales y potenciales, hicieron que el concepto de control interno evolucionara.

En la década de los años 1970 y a inicios de los 1980 se presentaron varios casos de informes financieros fraudulentos, esto originó como consecuencia que las principales organizaciones contables (American Institute of Certified Public Accountants; American Accounting Association; Financial Executives Institute; Institute of Internal Auditors, Inc.; Institute of Management Accountants) patrocinaran la National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Treadway Commission) se unieron formando una comisión para que estudiaran los factores causales de estos informes.

La comisión a fin de establecer criterios comunes para evaluar el control interno establece el Committee of Sponsoring Organizations (COSO) el cual crea el marco de referencia, todas las recomendaciones estaban dirigidas al control interno e instó a las organizaciones patrocinadoras que integrasen los conceptos y definiciones de control interno, para establecer criterios comunes para evaluar el control interno.

Fue hasta finales de la década de 1990 que se llegó al consenso sobre la naturaleza del control interno y su alcance lo cual se estableció atendiendo las necesidades de varias partes y con el fin de determinar la manera de mejorarlo.

Existen muchos factores, estos varían según la organización, entre los cuales están tales como: el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos que persiguen, aun así,

existen ciertas características que son esenciales para un buen control interno, esto incluye cinco componentes que según los criterios comunes establece el COSO:

1. Ambiente de Control
2. Procesos de Evaluación del Riesgo
3. Sistema de Información Aplicable a los informes financieros y a la comunicación.(sistemas de información contables)
4. Actividades de Control
5. Monitoreo de los Controles.<sup>6</sup>

Abordaremos paso a paso la definición de cada uno de estos componentes a medida que avancemos en nuestro estudio.

Jack Roberson en el libro Principios de Auditoría, 2004, añade una característica de un sistema fiable y lo expresa así:

Se puede diseñar sin problemas cualquier sistema mediante organigramas complejos, manuales voluminosos y declaraciones detalladas de los procedimientos operacionales pero si los directivos no hacen que funcione como se había proyectado, entonces este sistema tan laborioso existe únicamente en el papel.<sup>7</sup>

Esto nos indica que los sistemas de control se deben diseñar bien, pero esto no determina que tengan efectividad, sino que las personas que dirigen los procesos deben vigilar el cumplimiento y hacerlos cumplir dando seguimiento a los que lo ejecutan lo cual determinan el grado de fiabilidad que existe en ellos, por consiguiente todo este engranaje bien diseñado y conducido trae muchos beneficios para la organización:

---

<sup>6</sup> Principios de Auditoria, 14ava edición, O.Ray Whittintong, C/Kurt Pany, 2004, pag 214

## 2.3 Beneficios del Control Interno:

- Ayuda a la gerencia por que considera medios que favorecen el logro de metas y objetivos.
- Es un medio que integra al personal con los objetivos.
- Ayuda a medir el desempeño del personal y mejorarlo
- Ayuda a evitar las tentaciones de fraude.
- Facilita a los directores demostrar como han aplicado los recursos y logrado los objetivos.

Podemos notar que el sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles incorporados se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes y responsabilidades. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Los controles internos son procesos que involucra a personas, y no deben ser hechos o mecanismos aislados o simple decretos de la dirección emanados de forma vertical sino una serie de acciones que en conjunto, conducen al alcance de los objetivos; en consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de

---

<sup>7</sup> Enciclopedia de la Auditoria, Oceano Centrum, Jaime Mainou Abad, pag.281

evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello, porque a pesar de todo, 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.

Es importante señalar que los controles se establecen para eliminar probabilidades no posibilidades de error debido a que:

- Ningún sistema de control elimina la posibilidad de error.
- Los controles son diseñados y ejecutados por personas.
- Las personas son falibles y están sujetas a presión.
- Nunca se elimina la posibilidad de error.

El nuevo enfoque de control interno según COSO, aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones y para asegurar el cumplimiento de los objetivos se requiere integrar los cinco componentes del control interno, que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa.

A continuación se explica en que consiste cada elemento:

## 2.4 Ambiente de Control

Este primer componente proporciona disciplina y estructura. El ambiente de control se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por

el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad y asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.

### Estructura Organizacional

Este es un factor del ambiente de control. Una estructura bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones, divide la autoridad, las responsabilidades y obligaciones entre los miembros, resolviendo cuestiones como la toma centralizada y descentralizada de decisiones.

Cuando las decisiones están centralizadas por un individuo, sus capacidades y su carácter moral son extremadamente importantes para la evaluación del control.

Cuando se utiliza un estilo descentralizado, los procedimientos para vigilar estos procesos entre muchos gerentes cobran la misma importancia.

La estructura organizacional debería dividir las responsabilidades de:

- Autorizar las transacciones
- Llevar registros de ellas
- Custodiar los activos

En la medida de lo posible, la ejecución de la transacción debería de separarse del resto de las responsabilidades, la eficacia de la estructura suele obtenerse contando con jefes que sean evaluados atendiendo al desempeño de su departamento.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Principios de Auditoría, 14ava edición, O.Ray Whittintong, C/Kurt Pany, 2004, pag 215

## 2.5 Evaluación de Riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; es decir que pueden afectar el alcance de las metas de la organización, la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a varios factores como:

### Factores Externos:

- Los avances tecnológicos.
- Los cambios en las expectativas y gusto de los clientes.
- Las nuevas líneas de negocios.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisiciones extranjeras.
- El rápido crecimiento.

### Factores Internos

- El personal de nuevo ingreso.
- Problemas con el sistema de información
- Calidad profesional de los empleados
- Aplicación errónea de recursos <sup>9</sup>

Este enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgos, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte integral y natural del proceso de planeación.

---

<sup>9</sup> (2012,05). Riesgos Internos y Externos. BuenasTareas.com. Recuperado 05,2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Riesgos-Internos-y-Externos/4104099.html>

## 2.6 Actividades de control

Las actividades de control están presentes en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, estos incluyen los procesos de aprobación, autorización, revisiones, conciliaciones, etc. En muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros; los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad con la información financiera, estas al cumplimiento normativo y así sucesivamente.

Para cada categoría existen tipos de control, por lo tanto las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles de cómputo o de tecnología de información.
- Controles administrativos.<sup>10</sup>

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos y para equilibrar el costo beneficio, el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se ajuste a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

## 2.7 Información y comunicaciones

Uno de los puntos importantes en la información es el hecho que exista retroalimentación, Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, entonces podemos decir que lógicamente la comunicación es inherente a los sistemas de información. La información comunicada a las personas no adecuadas pierde efecto y sentido, dado que ésta debe servir para que puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, al hablar de comunicación, esta debe provenir de dos vías:

- Comunicación Interna

El personal debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección, es por ello que la claridad y eficacia de la comunicación del mensaje son importantes.

- Comunicación Externa

No solo existe la comunicación interna entre los miembros de una organización, también resulta importante aquella comunicación que se lleva con los clientes y proveedores. Esta comunicación externa puede aportar un gran valor a la organización.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Actividades de control, de <http://www.uemed.net/libros/DaynelisGarciaBatista/Biblioteca> Virtual de Derecho Economía y Ciencias Sociales.

<sup>11</sup> Los nuevos conceptos del Control Interno. Informe COSO/Mercadotendencias.com/Coopers & Lybrans

## 2.8 Monitoreo

Los controles internos deben ser monitoreados constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen. El alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir. Las actividades de monitoreo constante pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa.

Los controles internos se deben implementar incluidos en los procesos de la organización, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo. Los controles que hacen que la ejecución sea lenta, son evitados, no se realizan lo cual puede ser más dañino que no tener controles, debido al falso sentido de seguridad.

Los controles son efectivos cuando en los procedimientos no se les recuerda constantemente de su existencia.

Existen factores limitantes por los cuales los controles dejan de ser efectivos, por ejemplo:

- Tomar malas decisiones
- La gente que tiene la responsabilidad de los controles puede que no los realice de forma eficiente por dejadez, fatiga o cansancio o por simple despiste.
- Un gerente puede eludir intencionalmente las prácticas establecidas debido a fines inadecuados.
- Dos personas pueden colaborar o ponerse de acuerdo para quebrar los controles.

- Los recursos son limitados y los gerentes aceptan correctamente un grado de riesgo cuando el costo del control de ese riesgo excede el beneficio.<sup>12</sup>

Según el concepto de Control interno nos traslada a realizar una breve exploración de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y ejecución de tareas que es el campo de acción del control interno utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para retroalimentar su ciclo de operaciones por lo tanto debe ser un conjunto armónico, conformado por las normas, los métodos y los procedimientos.<sup>13</sup>

Hablar de planeación consiste en fijar el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Organización, es el establecimiento de la estructura necesaria para la realización de sus tareas y asignación de recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Control, esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

---

<sup>12</sup> Limitaciones del Control Interno. Informe COSO/Mercadotendencias.com/Coopers & Lybrans

<sup>13</sup> Auditoría y control interno, /Gustavo Cepeda Alonso,1997 pag.14

En todo tiempo la alta gerencia ha buscado muchas maneras de controlar mejor las instituciones que dirigen. Los controles internos se implementan con el propósito de detectar en el mejor plazo, cualquier desviación en relación a los objetivos de la entidad establecidos, para evitar las sorpresas y consecuencias no deseadas. Estos controles permiten a la dirección hacer frente a los rápidos cambios del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de la demanda y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Todos los procesos a que se refiere el control interno y su cumplimiento son responsabilidad de la administración de una organización y para realizarlo existen formas diversas de operar, ya sea de forma centralizada o de forma descentralizada y para tal efecto exploraremos sobre este tema considerando los dos conceptos:

## 2.9 Concepto de Centralización

La centralización es una tendencia a concentrar la autoridad de toma de decisiones en un grupo reducido de personas; no hay delegación. Existe el régimen de centralización administrativa cuando los órganos se agrupan colocándose unos respecto a otros en una situación de dependencia tal que entre todos ellos existe un vínculo que, partiendo del órgano situado en el más alto grado de ese orden, los vaya ligando hasta el órgano de ínfima categoría, a través de diversos grados en los que existen ciertas facultades.<sup>14</sup>

Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y

---

<sup>14</sup> <http://www.webscolar.com/definicion-de-centralizacion-y-descentralizacion-y-sus-diferencias>.

del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización.

Centralización – Descentralización. Aquí Fayol sugiere que el grado de centralización / descentralización depende en gran medida del negocio mismo como así también del personal que lo compone. Fayol sugiere que igual que cuando se refiere a la división del trabajo, la centralización responde al orden natural; todo organismo tanto animal como social, tiene sensaciones que convergen hacia su cerebro o parte directriz, y de ese cerebro se emanan órdenes a todas las demás partes del organismo que está en movimiento. En las pequeñas empresas sugiere que el mejor sistema se sustenta en una mayor centralización, pero a medida que las empresas crecen en tamaño esto se complica ya que se hace necesario agregar “intermediarios”. Lo único cierto es que si la empresa se orienta a darle más autonomía e importancia a los subordinados entonces la descentralización es el esquema a predominar; y lo contrario también es válido.<sup>15</sup>

### 2.9.1 Ventajas de la centralización

- 1.- Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.
- 2.- Quienes toman decisiones están mejor entrenados que quienes están en los niveles más bajos.
- 3.- Elimina la duplicación de esfuerzos y reduce los costos operacionales de la descentralización.

---

<sup>15</sup> [www.theodinstitute.org/Comportamiento](http://www.theodinstitute.org/Comportamiento) y Desarrollo Organizacional/Fayol, Henry.

4.- Ciertas funciones logran una mayor especialización y aumento de habilidades.

## 2.9.2 Desventajas de la centralización

1.- Quienes toman decisiones raramente tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.

2.- Las líneas de comunicación más distanciadas ocasionan demoras y un mayor costo operacional.

3.- Al haber mayor número de personas involucradas, crece la posibilidad de que haya distorsiones y errores personales en el proceso.<sup>16</sup>

## 2.10 Concepto de Descentralización

Gabino Fraga define la descentralización en los términos siguientes: "Al lado del régimen de centralización existe otra forma de organización administrativa: la descentralización, la cual consiste en confiar la realización de algunas actividades administrativas a órganos que guardan con la administración central una relación que no es la de jerarquía" y concluye: "el único carácter que se puede señalar como fundamental del régimen de descentralización es el de que los funcionarios y empleados que lo integran gozan de una autonomía orgánica y no están sujetos a los poderes jerárquicos."<sup>17</sup>

Es cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estamos hablando de descentralización.

---

<sup>16</sup> Daniel H. Casais (08 de Febrero 2010). Ventajas y desventajas de la centralización. Infocomercial. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com>

<sup>17</sup> Fraga, Gabino. *Derecho administrativo*, 13ª ed., México, Porrúa, 1969./Pablo Fernández de Castro. <http://www.monografias.com/trabajos4/descent/descent.shtml#ixzz2lseJpK8o>

Para el diccionario de la Lengua Española, la palabra descentralización significa acción y efecto de descentralizar y esta última: "Transferir a diversas corporaciones u oficios parte de la autoridad que antes ejercía el gobierno supremo del Estado".<sup>18</sup>

Fayol defendía a la organización lineal caracterizada por la centralización de la autoridad y Taylor defendía a la organización funcional en donde había descentralización de la autoridad.

Estas formas administrativas de operar tienen sus ventajas y desventajas las cuales abordaremos a continuación:

### 2.10.1 Características de la descentralización

El grado de descentralización depende de el tamaño de la organización, el tipo de negocio (ramo de actividades.), tendencias económicas y políticas del país, filosofía de la alta administración y personalidades involucradas, competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia, facilidad de información que permita la toma de decisiones. El cambio de alguno de estos factores puede alterar el grado de centralización o descentralización. El grado de descentralización es mayor cuanto mayor sea el nº de decisiones tomadas en los niveles inferiores, más importantes fueren las decisiones tomadas en los niveles más bajos, mayor fuere el nº de funciones afectadas por las decisiones en los niveles más bajos, y menor fuere la supervisión de la decisión.

---

<sup>18</sup> *Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española, 19ª ed., Madrid, 1970. Pablo Fernández de Castro <http://www.monografias.com/trabajos4/descent/descent.shtml#ixzz2lsf8p7tA>

## 2.10.2 Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por los niveles más bajos en la jerarquía proporcionando un aumento de la eficiencia.

Las principales ventajas de la descentralización son:

- Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.
- Disminuye los atrasos causados por consultas. Permite aumentar la eficiencia aprovechando tiempo y aptitud de funcionarios. Permite mejorar la calidad de las decisiones aliviando a jefes del exceso de trabajo decisorio.
- La cantidad de papel debido al trámite de documentación del personal de las oficinas centrales puede reducirse. Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones.

## 2.10.3 Desventajas de la descentralización

1.- Falta de uniformidad en las decisiones,

2.- Insuficiente aprovechamiento de los especialistas (están concentrados en las oficinas centrales),

3.- Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de acción (al descentralizar se debe capacitar).<sup>19</sup>

## 2.11 Centralización frente a Descentralización

Existe una cierta confusión respecto al término “descentralización” que a menudo se define como un método dentro de la organización en la que normalmente se delegan responsabilidades específicas. Esto ¿nos sugiere que la delegación es sólo un proceso de descentralización?

La delegación, como tal, se puede llevar a cabo de la siguiente forma:

Los procesos de gestión y liderazgo se dividen en unidades pequeñas, o los procesos de gestión se dividen de manera que existan responsables especializados para satisfacer al líder.

El primero supone delegar el liderazgo, en tanto que el segundo únicamente desarrolla un sistema de consulta a especialistas para ayudar al líder en la toma de decisiones. No obstante, sugerir que la descentralización no es sino el proceso práctico del concepto de delegación, es bastante ingenuo, porque:  
o la delegación puede realizarse bien a nivel general o individual.  
o puede ser de forma permanente o solo temporal.  
o puede englobar tareas rutinarias de poca trascendencia o para la toma de decisiones

---

<sup>19</sup> Victor Seals. Ventajas y desventajas de la descentralización. Recuperado de <http://ehowenespanol.com>

estratégicas importantes en la política corporativa de la empresa.<sup>20</sup>

En cambio, la descentralización es un aspecto mucho más específico que la delegación ya que nos referimos a delegar autoridad y responsabilidad a unidades periféricas, independientes, dentro de una gran organización.

La cuestión surge cuando hemos de determinar el grado de descentralización que hemos de implementar en una organización.

Existen ventajas tanto en la centralización como en la descentralización; todo es cuestión de sopesar las ventajas de una y de otra, respecto a las necesidades de la empresa.

La descentralización se considera más eficiente, pues centra el poder y la responsabilidad en los delegados de las unidades de negocio periféricas, puesto que se supone que este delegado tiene las habilidades suficientes para tomar decisiones correctas.

No obstante, existe el riesgo de delegar, cuando los mecanismos de control de la gestión no es el adecuado.

El dilema de la centralización frente a la descentralización es constante y necesita revisarse periódicamente a la vista de las circunstancias cambiantes de los elementos organizativos de la empresa.

---

<sup>20</sup> Administración de empresas. Centralización versus Descentralización. Recuperado de <http://sites.google.com/site/empreswaites>.

Se trata de una cuestión de equilibrio y decidir lo mejor en función del tipo de empresa o industria, cultura organizativa y el escenario en que se mueve o se moverá la empresa.

Los sistemas descentralizados siguen respondiendo al control central a través de los sistemas regulares de información, estudios de mercado, programas de formación, selección y rotación del personal, etc.

La delegación es la principal finalidad de la estructura de la organización y la forma en que se diseña ésta será parte del carácter esencial de la organización. No puede existir una estructura basada en una única opción. La combinación de ambas es necesaria.

A continuación analizaremos cuando las organizaciones operan fondos comprometidos con presupuestos y su forma de control que deben establecer.

A diferencia de los procesos industriales que tienen un carácter repetitivo, la ejecución de un proyecto no puede ser controlada en base a un producto final que se examina para comprobar sus características y corregir luego las variables que sean del caso, desechando de paso los productos deficientes. Por ser el proyecto que se está ejecutando un producto único, el control que en él se ejerza debe tener un carácter eminentemente preventivo, atendiendo principalmente a las posibilidades de cumplir a tiempo con todas las especificaciones técnicas y de costos contenidas en el documento de formulación.<sup>21</sup>

## 2.12 Métodos de Evaluación del Control Interno

Los métodos de Evaluación del control interno más utilizados por los contadores públicos son los siguientes:

1. Método de Cuestionario
2. Método Grafico
3. Método Descriptivo o de memorándum

Con certeza no puede decirse que cualquiera de los tres métodos es completo o eficaz, aisladamente, en todos los casos. En algunos casos, tal vez sea aplicable el método de gráficos; en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionarios y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo. En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos; es decir el relevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a cabo mediante pruebas de cumplimiento.

Pruebas de cumplimiento:

Siempre que sea posible, el estudio que el auditor hace del control interno, deberá basarse en evidencias distintas de las declaraciones de los empleados y funcionarios. Por ésta razón desarrolla pruebas de cumplimiento, para determinar si los controles internos descritos en sus papeles de trabajo realmente se aplican y funcionan efectivamente.

---

<sup>21</sup> Información y control en la administración de proyectos/Julio Corrobbá: et. ál. - San Jose C.R.:ICAP, 1998. p. 20

El propósito básico de las pruebas de cumplimiento es dar a los auditores la seguridad de que los procedimientos de control contable están en vigor, y que operan según están previstos. Estas pruebas son necesarias si los auditores han de confiar en el sistema del control interno del área sujeta a examen, para determinar la naturaleza y amplitud del trabajo de auditoría.

Pruebas de transacciones: Estas pruebas proporcionan la seguridad de que la secuencia de los procedimientos realmente llevados a cabo en el sistema de la entidad corresponde a la descrita en los papeles de trabajo del auditor.

Pruebas funcionales: Tienen como finalidad determinar la efectividad con que los principales controles contables han estado funcionando durante el periodo sujeto a examen.

### 2.12.1 Método de Cuestionario

Consiste en usar como instrumento para la auditoría, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de: (1) la forma en que se conducen las transacciones u operaciones por las personas que intervienen en su administración; (2) la manera en que fluyen las operaciones a través de las diferentes áreas de trabajo; (3) donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones.

Es una forma de evaluación del control interno con base a preguntas, que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión, o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus apreciaciones. El documento

debe contener diversas listas de preguntas debidamente formuladas cuyo objetivo obedece a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

Los cuestionarios deberán ser formulados de tal manera, que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido. Sin embargo, el auditor debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

#### **Ventajas:**

- ✚ El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la entidad.
- ✚ Se obliga al Auditor a realizar un esfuerzo mental, sobre el análisis y observación de las situaciones establecidas.
- ✚ Representa un ahorro de tiempo.
- ✚ Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- ✚ Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

#### **Desventajas:**

- ✚ Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.

- ✚ No se tiene un índice de eficiencia.
- ✚ El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- ✚ Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.
- ✚ Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.
- ✚ De los métodos, ninguno de ellos trata con relativa profundidad, el elemento clave de la entidad, el humano.

### 2.12.2 Método Gráfico (Flujogramas)

El método de flujogramas es aquel que se expone, por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujograma del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quiénes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujograma elaborado por la entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y sacar conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujo grama.

### 2.12.3 Método Narrativo

El método narrativo consiste, como su nombre lo indica, en describir las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los

departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema. Así, mismo, de la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Es preciso detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la entidad, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

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

- ✚ Preparar las notas relativas al estudio de la entidad de manera que cubra todos los aspectos de su revisión.
- ✚ Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo,

también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

- ✦ Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Texto seminario Informe COSO NTCI CCPN pág. 46

## CAPITULO III.- ESTRATEGIA METODOLOGICA

El Método de investigación cualitativa examina fenómenos con gran detalle sin una categoría o hipótesis predeterminada. El énfasis se hace en el entendimiento del fenómeno, tal como existe. Por lo general tiene una connotación de cuestionamiento, inductivo, este método consiste en tres tipos de colección de información: Observación, entrevistas y repaso de documentación.

Esta investigación se realizara bajo este método de acuerdo al fenómeno de estudio, por que trataremos de entender el contexto en el que se desarrollan las situaciones, entender los procesos por los cuales las acciones tienen lugar y explicar por qué determinados procesos influyen en otros.

Por lo antes descrito esta investigación se desarrollara bajo el método cualitativo de manera que se utilizarán las siguientes técnicas de recopilación de datos:

Entrevistas semi-estructuradas: Es aquella en la que el entrevistador alterna preguntas estructuradas con preguntas espontaneas, obteniendo más flexibilidad en la obtención de la información.

En este trabajo se realizaran entrevista individuales y grupales narrativas semiestructuradas, esta técnica tiene como objetivo recopilar las interpretaciones retrospectivas de las acciones realizadas por los informantes claves en cada uno de los factores evaluados. Esta técnica nos ayudara a profundizar en algunos aspectos que se necesitan ampliar para llegar a comprender el factor objeto de estudio. Se tomara en consideración en todo momento que él o la informante pueda a través de preguntas semiestructuradas, suministrar información, de

manera abierta y franca, por que realizaremos a la vez preguntas espontaneas permitiendo profundizar en las características específicas del candidato.

Los grupos de discusión focalizados

### 3.1 Entrevistas

Se realizará entrevistas grupales concebidas técnicamente como discusión grupal focalizada. Aplicándose únicamente a un Grupo Focal.

### 3.2 Selección de los informantes clave

Para la selección de los informantes clave se tomó una muestra teórica con base a los criterios siguientes:

- Conocimiento del factor evaluado
- Experiencia laboral
- Antigüedad en la Institución y cargo (Gerentes de Proyectos y Contadores de Proyectos).

### 3.3 Técnica de revisión documental

La revisión y análisis de documentos es una técnica para hacer referencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto, constituyó una fase importante en combinación con otras técnicas de recolección de datos. Para llevarla a efecto se clasificara la información por componente, para permitir ordenar, clasificar y analizar la documentación que conduzca a una interpretación de sus resultados.

Los pasos consistirán en:

- Recopilación de la documentación existente por componente para su revisión.

- Elaboración de guía de preguntas para la revisión documental con base en los indicadores y categorías definidas en la matriz de evaluación.
- Elaboración de listado de cotejo para contestar la guía de preguntas y definición de la fuente bibliográfica.
- Elaboración de Matrices, selección de categorías y definición de criterios que facilitaron la recolección de la información.
- Análisis documental de la información seleccionada.
- Elaboración del informe final.

#### 3.4 Interpretación de los datos recabados:

Las entrevistas y discusiones grupales focalizadas se harán transcritas literalmente de las grabaciones. La interpretación se hará por medio del método de reducción categoría simple, conforme los componentes determinados en los factores a evaluar.

Para la interpretación se tomara en cuenta los resultados obtenidos de las entrevista. El primer nivel de interpretación global se efectuara con todas las categorías y por cada informante; el segundo nivel consistirá en la interpretación particular por componente, encontrando diferencias y similitudes en las opiniones brindadas por la totalidad de informantes. Completando estos dos niveles, se procederá a la redacción del informe final.

## IV.- INFORME FINAL

### EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

#### 4.1 AMBIENTE DE CONTROL

Se entiende por Ambiente de Control al clima de control que se gesta o surge en la conciencia individual y grupal de los integrantes de una organización, por la influencia de la historia y cultura de la entidad y por las pautas dadas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Al referirnos a ambiente tenemos la percepción del entorno que nos rodea, es decir la base en la cual nos moveremos, es como en la música, es la pista que da el rumbo a la organización o el aire que se respira en el entorno y esto es lo que influye en la conciencia de control de los empleados, además de proporcionar disciplina y estructura, donde todo el personal inmerso en la institución van por el mismo rumbo y todos hablan el mismo lenguaje, el cual es evidenciado en las acciones diarias que realizan.

En las organizaciones al referirnos a ambiente de control, podemos señalar varios factores, tales como: Integridad, valores éticos, la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y estilo de operación de la administración, el cómo se asigna autoridad y responsabilidad y cómo se organiza y desarrolla al personal y la atención y dirección que proporciona el consejo de directores.

Las personas son de suma importancia en una organización, por eso es que se dice que la esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige toda organización y el fundamento en el que descansan todas las cosas.<sup>23</sup>

Este ambiente de control proporciona una atmosfera en la cual la gente desarrolla sus actividades y cumple con sus responsabilidades en relación al control,<sup>24</sup> es decir crea una

---

<sup>23</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pág. 18

<sup>24</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag.19

plataforma o una base para que el personal desarrolle todas las actividades encomendadas desde el más alto nivel gerencial hasta el más bajo.

La máxima autoridad y sus ejecutivos deben de fomentar un ambiente propicio para la operación del control interno, generando cultura y conciencia en sus colaboradores, promoviendo entre los miembros de la institución el reconocimiento del control interno como parte integrante de todos los sistemas institucionales.<sup>25</sup>

Todo esto indica que directores y gerentes y resto de funcionarios de toda la estructura organizativa son responsables de fijar la pauta en cuanto al comportamiento aceptado en la institución, pero no basta con que expresen verbalmente su apego a las disposiciones y reglas de control vigentes, sino que, en todo momento deben conducirse de la manera correcta que lo expresan, y deben de mostrar una actitud de apoyo a las medidas de control implantadas en la institución, realizando divulgación de las mismas y mostrando con el ejemplo en las labores cotidianas.

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades de la entidad, como se establecen los objetivos y se valoran los riesgos, esto no solo es en su diseño, sino también como opera en la práctica, el ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad e influye en la conciencia de control de su gente, por lo tanto las organizaciones se deben esforzar por tener en su equipo gente competente y altamente influenciadas por una conciencia de integridad y además una conciencia de control para establecer un tono por lo alto positivo en la consecución de los objetivos.

Todos los factores que componen el ambiente de control son importantes, la importancia que se le asigne a cada uno de ellos varía dependiendo de la institución, hablaremos de cada uno de ellos en los siguientes párrafos:

---

<sup>25</sup> Marvin Ramirez, El control interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pag. 7

### 4.1.1 Comunicación y Cumplimiento de Integridad y Valores Éticos

La ética, según algunos autores, es el estudio de los derechos y obligaciones de la gente, las normas morales que aplican en la toma de decisiones y la naturaleza de las relaciones humanas.

Los estándares de conducta y la integridad de los administradores de una entidad, se ven reflejados en el diseño de los objetivos y la manera como se logren, debido a que estos están diseñados en base a preferencias, juicios de valor y estilos administrativos.

La máxima autoridad y sus ejecutivos deben mantener un tono ético en la organización, fomentar los valores de integridad y conducta apropiada, para lo cual se deberá contar y divulgar el código de conducta de la entidad.<sup>26</sup>

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales en este ambiente de control y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

El comportamiento ético en la actuación de los funcionarios de una entidad tiene que ver con el grado de integridad que estos posean y es de vital importancia para el bienestar de la organización, este clima contribuye a la efectividad de las políticas y de los sistemas de control porque ayudan a influenciar la conducta de la gente, la cual no está sujeta a ningún tipo de sistema.

La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización es el ejemplo, la gente imita a sus líderes. A los empleados les gusta desarrollar las mismas actitudes acerca de lo que es correcto y equivocado y respecto del control interno como se actúa en la alta dirección, el conocimiento que se tiene de hacer las cosas correctas

---

<sup>26</sup> Marvin Ramírez, El control interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pag. 7

éticamente cuando se está frente a una situación difícil de negocios, significa un mensaje fuerte a todos los niveles de la organización.<sup>27</sup>

La dirección debe comunicar el mensaje de integridad, de los valores y de los estándares de comportamientos de la entidad de forma verbal pero además de hacerlo verbalmente, debe existir un código de conducta escrito y los empleados deben apearse al cumplimiento con los estándares éticos, ya sea que estén o no incluidos en un código de conducta escrito, este mensaje tiene mejores resultados si se combina mediante las acciones y los ejemplos de la alta administración, debido a que las personas son influenciadas mediante los ejemplos.

Los códigos de conducta son un conjunto de comportamientos o actos esperados por parte de un equipo de personas, frente a situaciones previamente establecidas.

Siempre que un equipo de personas pretende la consecución de un fin común, el éxito en sus objetivos se halla en el aporte de cada uno de los miembros de la colectividad al fin establecido. Por ello, el equipo depende de la actuación de sus integrantes para conseguir las metas planteadas.

Los códigos de conducta sirven para establecer de forma clara y precisa cuál es el comportamiento esperado de todos y cada uno de los integrantes de un equipo.

Estos códigos establecen la forma práctica el actuar de las personas en relación con diversas situaciones que pueden ser vividas al interior de una entidad, en el desarrollo cotidiano de sus actividades.

---

<sup>27</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición, traducida por Samuel Alberto Mantilla, trad Pag. 28

Los códigos de conducta son diferentes de los códigos de ética, pues en tanto los primeros precisan reglas concretas de actuación de acuerdo con las actividades que cada organización desarrolla y, por ende, definen comportamientos, y al hacerlo con base en criterios de ética e integridad contribuyen a la interiorización de los valores; los segundos se limitan a enunciar valores sin describir situaciones concretas ni establecer conductas específicas.

La existencia material del código de conducta, es decir, su redacción, documentación y aprobación, es asunto diferente a su aplicación. Por ello es necesario establecer formas concretas de evaluación de la aplicación de las disposiciones y verificar que el ambiente que se vive al interior de las entidades no constituya un factor negativo en la información sobre violaciones al código, por lo que deben existir mecanismos de denuncia de las mismas que no expongan a quien apoya a la dirección de la entidad de esta forma, sin que tales mecanismos se constituyan en formas desleales de comprometer a los funcionarios, por lo que se debe garantizar que cualquier procedimiento que se adelante para verificar si se requiere o no la imposición de alguna sanción se ajuste al debido proceso.

En fin, se debe generar un ambiente propicio de colaboración, sin que se menoscabe la confianza entre los miembros del equipo. Las entidades deben estructurar códigos de conducta que incluyan todo lo necesario para garantizar una gestión transparente, objetiva y ajustada a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias que las regulen.<sup>28</sup>

Ahora bien, puede existir un código de conducta escrito, documentación de respaldo que el personal lo recibió y que lo entendieron pero esto no asegura que está siendo aplicado

---

<sup>28</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, pág. 65

correctamente, se debe dejar un mensaje claro mediante las acciones disciplinarias que se toman cuando se violan tales códigos y establecer mecanismos que aseguren que las violaciones sean informadas, todas estas acciones constituyen mensajes enviados desde la alta administración y son integradas a la cultura corporativa.

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa. La cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamientos, la manera como ellos son comunicados y como se refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la administración espera que suceda.<sup>29</sup>

Se deben identificar todas las leyes, reglamentos y disposiciones legales existentes relacionadas con las conductas y actuaciones de los empleados, además del código de conducta, preceptos y principios en materia de valores morales, principios éticos fundamentales y debe haber un compromiso hacia el cumplimiento por parte de todos, no importando el nivel jerárquico que estos tengan, creando medidas y mecanismos para fomentar la adhesión.

La máxima autoridad, con el apoyo de los subordinados, deberá instaurar las medidas de control propicias a fin de que los miembros del personal reconozcan y acepten la responsabilidad que les compete por el adecuado funcionamiento del control interno. De acuerdo con esa responsabilidad, los funcionarios deberán participar activamente en la aplicación y el mejoramiento de las medidas ya implantadas, así como en el diseño de controles aún más efectivos para las áreas de la organización donde desempeñan sus labores.

---

<sup>29</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Samuel Alberto Mantilla, trad. Cuarta Edición Pag. 27

#### 4.1.2 Estructura orgánica y asignación de autoridad y responsabilidad

La estructura organizacional es otro elemento importante en el ambiente de control debido a “que proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planea, ejecutan, controlan y monitorean las actividades para la consecución de los objetivos globales”<sup>30</sup>

Al definir la estructura organizacional, se definen las áreas claves de autoridad y responsabilidad y se establecen las líneas apropiadas de información.

La naturaleza de las actividades y el tamaño de la organización define la conveniencia de una estructura organizacional, una organización altamente estructurada, incluyendo líneas y responsabilidades de información formal, puede ser apropiada para una entidad grande, sin embargo una entidad pequeña puede impedir el flujo de información necesaria.

La distribución de autoridad y responsabilidad a menudo son diseñadas para encausar las iniciativas individuales, dentro de ciertos límites, la delegación de autoridad significa ceder el control central de ciertas decisiones.

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

La asignación de autoridad y responsabilidad involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y solución de problemas, así como los límites de su autoridad.<sup>31</sup> En este sentido cada funcionario de cada área sabe hasta dónde llega su función y es capaz de resolver los problemas que se le presentan sin

---

<sup>30</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Samuel Alberto Mantilla, trad. Cuarta Edición Pag. 27

<sup>31</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla, Pag. 32

esperar que la máxima autoridad llegue a solucionárselos pero a la vez manteniendo un límite.

La estructura organizacional debería de dividir las responsabilidades de:

- Autorizar las transacciones
- Llevar registro de ellas
- Custodiar los activos

En la medida de lo posible la ejecución de las transacciones debería de separarse del resto de las responsabilidades, la eficacia de la estructura suele obtenerse contando con jefes que sean evaluados atendiendo al desempeño de su departamento.<sup>32</sup>

Se dice que existe una tendencia creciente para promover la autoridad en forma descendiente para originar la toma de decisiones solamente en el nivel ejecutivo, pero en este método los demás no están comprometidos con los resultados que se esperan, pero también otro método es asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la institución, de esta manera todos se involucran y se obtienen mejores resultados debido a que reconocen que ellos también son responsables.

Por consideraciones elementales de control, la delegación de autoridad dispuesta por la máxima autoridad y por los demás niveles jerárquicos de la administración, debe quedar formalmente establecida por escrito (en manuales u otros documentos de vigencia prolongada), como una medida de protección para la administración y el funcionario respectivo, y con el propósito de que éste conozca los límites de su ámbito de acción y actúe siempre dentro de ellos.

#### 4.1.3 Filosofía y Estilo Operativo de la Gerencia

La filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, la percepción sobre el control interno que se tenga depende de la historia

---

<sup>32</sup> Principios de Auditoria, 14ava edición, O.Ray Whittintong, C/Kurt Pany, 2004, pag 215

que cada organización ha experimentado en la ejecución de sus acciones y en la relación de sus financiadores y proveedores en relación al riesgo, otro punto importante es la actitud que tiene la administración frente a la información financiera, al tomar decisiones frente a los principios contables, al procesamiento de datos contables y las funciones de contabilidad.

En este sentido es importante citar un estudio que se realizó hace algunos años que “sugirió que ciertos factores organizacionales pueden influenciar la probabilidad de prácticas de información financiera fraudulentas y cuestionables. Esos mismos factores también influyen en la conducta ética.

Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo.”<sup>33</sup>

La Dirección puede adoptar distintas actitudes, pudiendo ejercer una actitud conservadora o a versa al riesgo o bien buscadora del mismo. En cualquier caso la Dirección va a actuar con cuidado y solamente después de analizar los beneficios y riesgos potenciales de una operación.

Cuando la Dirección es buscadora de riesgos va a estar dispuesta a enfrentar altos riesgos siempre, a pesar de las consecuencias económicas severas que puedan afectar a la empresa.

#### 4.1.4 Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Las prácticas sobre recursos humanos se usan para enviar mensajes a los empleados y puedan percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y que está debidamente capacitado para las tareas que le son encomendadas, esto está relacionado con el entrenamiento, orientación, evaluación, promoción y compensación y reclutamiento del personal.

---

<sup>33</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla, Pag. 27

Tomar en cuenta a un personal para ocupar un puesto poniendo énfasis en su preparación profesional, experiencia, logros obtenidos en el pasado, combinado con la evidencia de integridad y comportamiento ético, cuyo reclutamiento cumplió con todo un proceso bien establecido y documentado, significa un compromiso de la institución con la gente competente y con un alto grado de integridad.

Las políticas de entrenamiento que comunican funciones y responsabilidades prospectivas y que incluyen practicas tales como cursos de entrenamientos y seminarios, estudios de casos simulados y ejercicios prácticos, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamientos.<sup>34</sup>

Los programas de incentivos al personal cuyo fin es el de motivar el mejor desempeño para alcanzar mejores resultados, además de las acciones disciplinarias que se apliquen en cuanto a las violaciones de las normas establecidas dan claros mensajes que las malas conductas no serán toleradas y que por el contrario el buen desempeño y conducirse con integridad serán elementos que se consideraran para las oportunidades de promociones.

Como regla general, los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus metas en la vida y también porque sus personalidades, actitudes, y creencias, concuerdan dentro de la cultura organizacional. En realidad, muchos empleados se identifican con su organización y toman sus éxitos y fracasos como personales.

De todos los factores del Ambiente de Control, se da énfasis en el estudio de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, por considerar que los Recursos Humanos son los activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Este es más probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos.

---

<sup>34</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla, Pag. 34

La Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. La A.R.H. es una función de staff. Los gerentes de A.R.H asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. El proceso de la A.R.H. es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.

#### 4.1.5 ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

Acción Medica Cristiana es una organización cristiana que implementa acciones de Salud Comunitaria y desarrollo en comunidades empobrecidas de Nicaragua, con énfasis en la mujer, niñez y la adolescencia. Su compromiso va más allá de los proyectos sociales porque se basa en el respeto a las comunidades, sus habitantes, tradiciones y costumbres. Implementa programas de desarrollo y asistencia humanitaria en un aproximado de 200 comunidades de la Costa Atlántica y del Pacífico Norte de Nicaragua contando con la participación de trabajadores/as permanentes y temporales así como de personal voluntario quienes son responsables de hacer valer y promover los más altos valores de AMC en su trabajo como son:

- Mística Cristiana , Unidad, Respeto Mutuo
- Unidad, Dinamismo, Fidelidad
- Integridad, Libertad, Justicia, Servicio
- Responsabilidad, Compromiso, Solidaridad

En Acción Medica Cristiana existe un código de ética, escrito e impreso, que fue elaborado teniendo como base los valores antes descritos y sustentados en principios bíblicos cristianos, estos determinan el comportamiento profesional de su personal.

Este código se ha dado a conocer a todo el personal de todos los niveles y en todas las estructuras; una vez que se dio a conocer, cada trabajador firmó un compromiso de cumplimiento de dicho código, siendo este un primer intento de cumplir con los requisitos establecidos por exigencias de organismos colaboradores, posterior a esto no se han

realizado debates sobre cuestiones que tengan que ver con la lucha contra el fraude, a pesar que el código considera este punto, lo aborda de manera general pero haciendo énfasis que tales conductas no son permitidas para el personal que labora en AMC.

Sin embargo, no hay dispuestos procedimientos claros que ofrezcan lineamientos paso a paso para presentar informes y tomar medidas en el caso de que ocurra una conducta inaceptable del personal, el mismo código de ética en el apartado 5.- Procedimientos Disciplinarios, menciona que AMC debe establecer sistemas adecuados para investigar, registrar y tratar casos de mala conducta, pero a la fecha de esta investigación estos sistemas no están establecidos aun.

Al referirnos sobre el mecanismo o política de protección para los denunciantes, ninguno de los documentos existentes aborda este tema, por lo tanto en estos casos cuando no se considera establecer garantías de seguridad para el personal que va a denunciar alguna anomalía, estos se limitan y no comparten por temor a las represalias y la institución pierde la oportunidad de obtener información que puede ayudar a mejorar y tomar las medidas disciplinarias necesarias en caso que existan desviación a las normas establecidas.

La no existencia de mecanismos claros y de reglas disciplinarias por el no cumplimiento de las normas establecidas en estos documentos de ética y reglamento interno deja abierta la posibilidad que el personal al encontrarse en situaciones económicas muy complicadas se vuelvan vulnerables a aceptar regalías o comisiones, los cuales pueden arriesgarse a aceptarlas porque las medidas disciplinarias no están debidamente documentadas ni existen los mecanismos de aplicación.

La institución posee un organigrama donde se ve reflejada toda su estructura orgánica, dicho documento existe impreso, pero el funcionamiento de las áreas es diferente en la realidad, algunas dependencias han dejado de existir y todavía aparecen en el organigrama, se le han realizado algunas modificaciones de acuerdo a la realidad pero no existe una versión depurada, este organigramas es compartido al nivel estratégico, pero el resto del personal no lo conoce.

Cuando se contrata al personal se realiza un procedimiento de captación de recursos, se cumple con todas las prácticas de reclutamiento, pero se presentan algunos casos donde no se cumple en su totalidad con dicho procedimiento y el personal es contratado y ubicado de acuerdo a la necesidad de algún funcionario, esta práctica desmotiva al personal que ya tiene muchos años en la institución y que muchas veces no tiene la misma oportunidad de competir por el puesto, la no aplicación de los procedimientos establecidos, trae como consecuencia el tener a personas mal ubicadas en el puesto donde se contrató y que de ellas no se obtengan los rendimientos deseados.

La institución carece de programas de incentivos al personal debido a que los salarios están sujetos a presupuestos previamente establecidos y carecen de fondos propios o formas creativas para incentivar, se ha realizado estudios de la situación salarial del personal pero no se ha dado ninguna salida a este aspecto, el personal se capacita pero no existe un incentivo por los títulos recibidos y por el esfuerzo efectuado por el personal al capacitarse, es una práctica realizar cada año una evaluación al desempeño al personal donde alcanzan calificaciones de excelentes pero este elemento o informe de evaluación no es considerado para optar a incentivos o promociones.

Del mismo modo el formato de evaluación del personal no considera necesidades de desarrollo y de capacitación al personal porque la herramienta considera preguntas muy subjetiva, o de manera general, esta evaluación es compartida con el personal involucrado pero no se le entrega copia, sino que es parte del expediente solo para llenar el requisito y no para la toma de decisiones para promociones e incentivos.

La institución posee normativas para el desempeño de las funciones del personal las cuales son compartidas cada inicio de año, pero además de las metas que cada proyecto posee en el tiempo establecido, no se fijan metas de desempeño y en algunos puestos el personal asignado no posee las competencias y conocimientos necesarios.

En la evaluación del componente de Ambiente de Control se ha asignado la puntuación máxima de 26, al realizar la valoración y análisis se obtuvo la calificación de 17 puntos, esto corresponde al 66%, en la escala de valores se encuentra ubicado en el rango entre 61 - 80, (Ver Anexo I).

Esto significa que el ambiente de control es satisfactorio, pero debe considerarse que la puntuación se encuentra cerca del límite inferior de la escala por lo tanto debe reforzarse debido a que hay sistemas y procedimientos que permiten el logro parcial de los objetivos pero es necesario tomar medidas que apoyen la consecución de los objetivos fijados, por lo tanto en base a lo antes descrito se derivan las siguientes recomendaciones:

## RECOMENDACIONES:

1. Establecer un sistema adecuado para investigar, registrar y tratar casos de mala conducta en el personal y fraudes, de acuerdo a los puntos del código de conducta, Estableciendo claras medidas disciplinarias para dejar claro en todo momento que no se permitirán en la institución casos de esta índole.
2. La alta gerencia debe dar un mensaje directo de integridad, manteniendo un tono ético en la organización, no solo porque exista un código de ética, sino también en su diario actuar, evitando parcializarse en las decisiones que toma.
3. Profundizar en el código de conducta sobre el tema de fraude creando procedimientos claros que ofrezcan lineamientos paso a paso para presentar informes y tomar medidas en los casos que se presentasen estas situaciones.
4. Realizar ajustes al organigrama adecuándolo al manual de puestos y según la realidad de funcionamiento de la institución, eliminando las áreas que ya no existen y utilizar los mecanismos necesarios para que el personal lo conozca.

5. Respetar el procedimiento de reclutamiento del personal y crear una política de incentivos, programas de entrenamiento y planes de capacitación para el personal, utilizando las evaluaciones al desempeño como un insumo para la toma de decisiones en cuanto a la ubicación adecuada o promociones, fomentando de esta manera permanencia del personal idóneo, y a la vez aplicando principios de justicia y equidad en la administración del personal.

## 4.2 VALORACION DEL RIESGO

Para realizar la acción de valorar los riesgos primero debemos definir que es un riesgo. El riesgo es una constante en la vida del ser humano. Se puede definir riesgo como: “La posibilidad de ocurrencia de algún suceso, cuya probabilidad puede ser medible”. Cuando la probabilidad de ocurrencia del evento no es medible, se habla de incertidumbre.<sup>35</sup>

Cuando estos eventos se materializan causan pérdidas al patrimonio de la institución o efectos negativos para la empresa por que representan la probabilidad de sufrir un daño y constituye una incertidumbre en relación al resultado que se obtendrá en un futuro, por la misma dinámica de sus actividades y por el cambio del entorno y de todos sus clientes y competidores.

Según la naturaleza de las actividades que se realizan en una institución, existen muchos riesgos que son inherentes y muchas veces no es posible evitarlos, por lo tanto deben administrarse, pero además hay situaciones eventuales que pueden comprometer, impedir o entorpecer el logro de su fin y a estas también debe prestarse especial atención.

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración del riesgo es el establecimiento de objetivos enlazados en niveles diferentes y consistentes internamente, la

---

<sup>35</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, Pág.2

valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.

Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuaran cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados por el cambio.<sup>36</sup>

También podríamos decir que es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; es decir que pueden afectar el alcance de las metas de la organización, la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias. En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a varios factores como:

#### 4.2.1 Factores Externos:

- Los avances tecnológicos.
- Necesidades o expectativas cambiantes en la comunidad.
- Modificaciones en la legislación y regulaciones del país.
- La reestructuración corporativa.
- La expansión o adquisiciones extranjeras.
- El rápido crecimiento.
- Catástrofes Naturales
- Cambios Económicos

#### 4.2.2 Factores Internos

- El personal de nuevo ingreso.
- Problemas con el sistema de información
- Calidad profesional de los empleados, métodos de entrenamiento y motivación
- Cambios en las responsabilidades de la administración
- Calidad de la gestión de la Máxima Autoridad y el Comité de Auditoría

---

<sup>36</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 18

## . Aplicación errónea de recursos <sup>37</sup>

Como podemos ver en los factores internos, el recurso humano, conformado por el grupo de personas responsable del desarrollo de actividades específicas en cada una de las fases, etapas o procesos que componen la empresa, se constituye en un factor primario de riesgo en eventos en los que el personal no cuente con la idoneidad y/o integridad necesarias para el óptimo desempeño de sus funciones.

Por idoneidad se entiende el conjunto de conocimiento, destrezas y habilidades necesarias para el desempeño de una función, en tanto que la integridad se refiere a los valores que deben fundamentar el comportamiento o conducta de la persona y al ajuste de los actos mismos desarrollados en el cumplimiento de sus funciones a dichos valores.<sup>38</sup>

En cuanto a los sistemas de información o recursos tecnológicos, compuestos por los aplicativos o programas para el procesamiento de datos o para la realización de cualquier proceso, y los equipos necesarios para la ejecución de los mismos, sean electrónicos, mecánicos o electromecánicos, constituyen un factor de riesgo en tanto existan deficiencias en el control al acceso físico y/o lógico, haya una marcada dependencia de la tecnología para el desarrollo de la empresa o se presenten deficiencias en la disponibilidad de los recursos.

Por control al acceso lógico se tiene el conjunto de medidas establecidas para impedir que personal no autorizado pueda acceder y/o manipular programas o bases de datos, o iniciar o

---

<sup>37</sup> (2012,05). Riesgos Internos y Externos. BuenasTareas.com. Recuperado 05,2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Riesgos-Internos-y-Externos/4104099.html>

<sup>38</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, pág. 3

terminar procesos. Tales medidas pueden consistir en claves de seguridad y perfiles diferenciales de usuarios, de forma tal que dependiendo del nivel o jerarquía que se asigne a cada funcionario, éste podría desarrollar sólo las tareas que le estuvieran permitidas.

Este enfoque no se determina en el uso de una metodología particular de evaluación de riesgo, sino en la realización de la evaluación de riesgos como una parte integral y natural del proceso de planeación, debe establecer desde el mismo momento de la planeación del plan operativo las formas como se evaluarán dichos riesgos y como se manejarán para minimizar el impacto.

No obstante y sin perjuicio del valor que conlleva para cada entidad el poder relacionar cada riesgo con factores internos o externos, por tratarse de una macro clasificación es deseable su complemento a través del empleo de otros criterios que permitan una mejor asociación de cada uno de los riesgos con un mecanismo idóneo para su administración.<sup>39</sup>

El informe COSO define el riesgo, como la probabilidad de que ocurra un evento no deseado, o la probabilidad o amenaza que no se alcance una meta u objetivo a causa de factores externos e internos.

Esta definición nos pone a pensar que el desempeño de la institución puede estar en riesgo debido a factores que pueden afectar la capacidad organizacional de alcanzar los objetivos planteados en un plan operativo, por lo tanto si es la administración de la institución la encargada de conducir la gestión para lograr los resultados esperados, entonces le corresponde a ella misma, identificar, evaluar y administrar los riesgos potenciales que se deriven en todos los niveles de la institución tomando las acciones necesarias en su administración ya sean estos internos o externos.

---

<sup>39</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, pág. 6

Por otro lado debemos de estar claros que no existe una manera práctica de reducir los riesgos a cero, por lo tanto lo que se debe realizar es identificarlos para realizar las actividades de administrarlos y mitigar el impacto que de ellos resultare.

Los objetivos proporcionan los blancos medibles hacia los cuales la entidad se mueve en la conducción de sus actividades, sin embargo, aunque una entidad pueda tener una seguridad razonable respecto a que ciertos objetivos serán conseguidos, ello no necesariamente es común para todos los objetivos.<sup>40</sup>

A pesar de la variedad de objetivos que pueden establecerse en una entidad, podemos establecer tres categorías de ellos:

- **Objetivos de operación**

Estos hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los de desempeño y rentabilidad.

- **Objetivos de información financiera**

Estos se refieren a la preparación de estados financieros, que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública fraudulenta, estos están orientados principalmente por requerimientos externos.

- **Objetivos de cumplimiento**

Estos se refieren a la adhesión a las leyes y regulaciones a las cuales la entidad está sujeta, dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales.

Los objetivos necesitan ser claros, esto es fácilmente comprensibles por las personas que realizan las acciones para su consecución, también deben de ser medibles, esto significa que la administración y todo el personal deben de tener un entendimiento mutuo de lo que debe cumplirse y de los medios para determinar la extensión en que se deben cumplir.

---

<sup>40</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición, Traducida por Samuel Alberto Mantilla, Pag. 46

El proceso de identificación y análisis de los riesgos es un proceso interactivo y un componente crítico de los sistemas de control interno, donde los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos importantes para todos los niveles de la entidad y planificar y ejecutar las acciones necesarias para administrarlos.<sup>41</sup>

Los riesgos no se pueden eliminar completamente, pero se pueden emprender acciones pertinentes para que la institución sea capaz de afrontar exitosamente tales riesgos, pero al identificarlos se debe valorar y clasificar según su nivel de importancia y de esta manera asignarle prioridades para su enfrentamiento.

Se debe considerar que existe un nivel de riesgo aceptado dentro de la institución, el cual puede ser expresado en términos cualitativos o cuantitativos, algunas organizaciones identifican el riesgo aceptado y lo expresan en términos de un mapa de riesgo, cuando se presentan situaciones con cualquier riesgo residual significativo y excede el riesgo aceptado por la empresa, entonces requiere que la dirección ponga en marcha acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

La aspiración de alcanzar las mejores prácticas en la gestión del riesgo, es obligatoria y no opcional, en este sentido nos referimos a la evaluación que la administración debe realizar en relación a los riesgos y emprender acciones adecuadas para enfrentarlo y reducir su impacto, usando métodos cualitativos o cuantitativos para identificar las actividades altamente riesgosas y en base a ello, implantar los controles que se ajusten mejor a sus posibilidades y que le den una mayor seguridad de realizar una gestión de riesgo exitosa.

Las tolerancias al riesgo, son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos, operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado que, a su vez, proporciona seguridad más elevada de que la entidad alcanzara sus objetivos.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Marvin Ramirez, El Control Interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pag. 14

<sup>42</sup> Pricewaterhouse Coopers LLP, Gestión de Riesgos Corporativos/Marco Integrado/Técnicas de Aplicación, Pág. 26

Al realizar estas funciones debe rendir información oportuna para la toma de decisiones y reorientar la gestión cuando ello sea necesario y permanecer alerta ante los cambios que puedan aumentar o disminuir la incidencia del riesgo sobre las actividades institucionales, lo cual implica una labor de seguimiento o evaluación constante para determinar la forma como se han modificado los riesgos y como deben cambiar los controles.

El proceso de planificación operativa convierte el plan estratégico en acciones concretas y como efecto final el cumplimiento de los objetivos generales y por consiguiente el logro de la visión institucional, pero para ello es necesario generar metas y objetivos específicos que identifiquen, los recursos disponibles, las personas responsables de llevarlos a la práctica y la identificación y el análisis de los riesgos pertinentes, además de llevar un presupuesto que exprese los recursos financieros que se tendrán disponibles para echar andar el plan.

Dicho plan debe establecer de manera explícita los criterios que se emplearan para evaluar su ejecución, por eso se debe asegurar que se incluyan los indicadores pertinentes, los cuales deben ser adoptados con los funcionarios responsables de la ejecución de dichos planes y por ende del cumplimiento de dichos indicadores.

El uso adecuado de los indicadores en el momento oportuno es tan importante como su definición acertada: si no se recurre a ellos para evaluar el desempeño, el esfuerzo de definirlos será infructuoso y, aunque estén óptimamente diseñados, no harán notar a tiempo las desviaciones ocurridas respecto de los planes y a los resultados esperados.<sup>43</sup>

Existen eventos que ocurren dentro de la organización que la dirección debe identificar, que de ocurrir afectaran a la entidad y determina si representan oportunidad o si pueden afectar negativamente la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

---

<sup>43</sup> Marvin Ramirez, El Control Interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pag. 18

Los eventos con impacto negativo representan riesgos que exigen la evaluación y respuesta de la dirección, los eventos con impacto positivo representan oportunidades que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.<sup>44</sup>

Conociendo que existe un escenario donde el riesgo es parte inherente a las acciones que a diario se realizan en el quehacer organizacional, entonces la administración del riesgo toma mayor importancia y debe contemplar las siguientes etapas:

Identificación: Para conocer todos los riesgos a los que se está expuesto.

Medición: Para cuantificar los riesgos ya identificados. Las medidas de riesgo pueden clasificarse en estadísticas, de sensibilidad y de escenario único. Las medidas estadísticas traducen el riesgo en una distribución de probabilidad de un evento. A esta categoría pertenece el valor en riesgo (VaR). Las medidas de sensibilidad permiten cuantificar la exposición a un riesgo individual, entre ellas está la duración. Las medidas de escenario único se basan en simulación y análisis de tipo “que pasaría si...”.

Gestión: Son las acciones que se toman para alcanzar el nivel deseado de riesgo.

Control: Verificación de las medidas tomadas para comprobar si se ha logrado mantener el riesgo en el nivel esperado.<sup>45</sup>

Para el conocimiento y manejo de los riesgos el mapa de riesgos es una herramienta útil de control interno, que permite presentar una panorámica de los riesgos a los que está expuesta cualquier organización; independiente de la forma como se presente dicho mapa.

---

<sup>44</sup> Pricewaterhouse Coopers LLP, Gestión de Riesgos Corporativos/Marco Integrado/Técnicas de Aplicación, Pág. 29

<sup>45</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, pág. 15

En éste se identifican y se ubican las áreas, actividades y activos (procesos de la empresa) que podrían verse afectados durante la ocurrencia de un evento adverso. Permite por tanto:

Ver las amenazas que tiene una empresa.

Medir la magnitud de cada riesgo (probabilidad e impacto económico).

Comparar los riesgos por su importancia relativa así como en conjunto, permitiendo a la empresa poder establecer niveles aceptables de riesgo.

Es necesario conocer, evaluar y administrar los riesgos a tiempo para evitar sorpresas y tomar las medidas necesarias en el tiempo adecuado y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Son formas directas de administración del riesgo todos los mecanismos de carácter interno adoptados por parte de la entidad, mediante políticas, procedimientos o actividades concretas tendientes a disminuir la frecuencia del riesgo o su impacto.

Son formas indirectas de administración del riesgo todas las actividades desarrolladas por un tercero en virtud de un contrato o acuerdo, de forma tal que se busque la disminución de la frecuencia o impacto de los riesgos de la entidad contratante.

Dentro de los mecanismos de administración directa de los riesgos se incluyen el sistema de control interno, de forma general, y los códigos de conducta, los códigos de buen gobierno y los análisis de crédito, de forma particular.

En lo que respecta a los mecanismos indirectos de administración se incluyen los contratos de seguro y de seguridad privada, entre otros muchos.<sup>46</sup>

Al aplicar todas las medidas necesarias para la administración de los riesgos se debe analizar la vulnerabilidad a los riesgos que posee la institución esto es, efectuar una medición de los riesgos después de diseñar, implementar y poner en funcionamiento las medidas o mecanismos que la alta dirección considere necesarios para la gestión y el control integral de los riesgos.

Por ello el análisis de vulnerabilidad tiene particular importancia, pues sirve para determinar la idoneidad de las medidas de gestión y de control, si se tiene en cuenta que cada riesgo residual debe ser menor al riesgo absoluto más el costo de los mecanismos para su administración. Así, el análisis de vulnerabilidad permite determinar la relación beneficio-costo de la administración de cada riesgo.<sup>47</sup>

Esto es importante y se debe realizar en tiempos prudenciales para poder realizar los ajustes necesarios y corregir las deficiencias en la aplicación de las medidas considerando que el costo no debe exceder el beneficio al aplicar las medidas de control, además considerar que existen riesgos que su impacto no se minimiza con las medidas aplicadas, por lo tanto, la alta dirección será consiente que las medidas o mecanismos de administración para ciertos riesgos no logran su neutralización total, por lo que deberá efectuar un seguimiento mucho

---

<sup>46</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, pág. 63

<sup>47</sup> Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN, pág. 66

más severo y constante a aquellos riesgos que mantengan impactos de importancia a pesar de su administración.

Al realizar un análisis de vulnerabilidad la dirección de la entidad puede decidir qué actividades desea suspender, cuando quiera que el máximo riesgo residual resulte demasiado severo o, en caso contrario, qué considera como límite o nivel de riesgo aceptable.

En una entidad cada persona involucrada en los procesos tiene alguna responsabilidad por la administración de riesgos. La última instancia responsable es el director ejecutivo y por lo tanto debe asumir la supervisión. Los otros administradores deben apoyar la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera consistente con las tolerancias por el riesgo.

Un responsable asignado al área de riesgos, un ejecutivo financiero, el auditor interno y otros usualmente tienen responsabilidades clave de apoyo. Con este fundamento para el entendimiento mutuo, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. Todos los ejecutivos estarán posicionados para valorar los procesos de administración de riesgos de la institución frente a un estándar, y para fortalecer los procesos y dirigir su emprendimiento hacia las metas establecidas.

No se debe obviar que la dinámica propia de las instituciones se caracteriza por la aparición de nuevos riesgos, que requieren de nuevas formas de administración, por lo que la vigencia del sistema de gestión y de control integral de riesgos depende del grado de actualización del mapa de riesgos.

El conocimiento completo del sistema por parte de los funcionarios de la entidad, que incluye las políticas y estrategias para la gestión y el control integral de riesgos, las metodologías y modelos para su medición, los límites de exposición, los recursos destinados para su gestión y control integral, los mecanismos para su administración, tanto directos como indirectos, los sistemas de información y los planes de capacitación para el personal involucrado constituye un elemento importante para poder monitorear y administrar de manera eficaz los riesgos.

## ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

Al analizar la información trabajada por la institución en relación a la valoración del riesgo encontramos que al realizar los planes estratégicos Acción Médica Cristina tiene bien definido que la Gestión del Riesgo constituye un enfoque y práctica que debe atravesar transversalmente todos los procesos y actividades humanas. El objetivo final de la gestión del riesgo es el de garantizar que los procesos de desarrollo impulsados en la sociedad se dan en las condiciones óptimas de seguridad posible y que la atención a los desastres y la acción desplegada para enfrentarlos promueven el desarrollo.

La gestión del riesgo debe ser considerada como un componente íntegro y funcional del proceso de gestión del desarrollo global, sectorial, territorial, urbano, local, comunitario o

familiar. Las acciones e instrumentos que fomentan la gestión del desarrollo deben ser a la vez los que fomentan la seguridad y la reducción del riesgo.

De esta manera, los procesos de planificación y promoción del desarrollo de AMC contemplarán de forma explícita el enfoque de gestión de riesgo en todo su proceso, fundamentado en una mayordomía integral en aras de sensibilizar y persuadir a los actores estratégicos involucrados en los diferentes ámbitos y sectores tanto organizacional, institucional como comunitario sobre la relevancia de reducir el riesgo para dar sostenibilidad a los procesos de desarrollo. De ahí que la Gestión o Manejo del Riesgo contemple acciones de análisis del riesgo, prevención, preparación, mitigación de desastres, así como la respuesta y recuperación ante casos de desastres.

A pesar de toda esta información la cual se encuentra reflejada como un estado del futuro deseado y fue extraído íntegramente de los documentos de planificación, no existen mecanismos que le den salida a la mitigación de los riesgos a nivel institucional, esta declaración anterior está relacionada para la gestión de riesgos ante los desastres de orden natural y no a la evaluación de los riesgos que impidan el alcance de los objetivos de los planes estratégicos.

Las evaluaciones del riesgo se realizan al enfrentarse nuevamente ante la elaboración de los planes estratégicos, los cuales quedan plasmados en este documento importante para la institución, los riesgos se identifican al inicio y posteriormente, no se establece un plan de seguimiento para tomar medidas que mitiguen el riesgo que ellos presentan en la consecución de los objetivos institucionales.

Entre los riesgos que la institución ha identificado se encuentran los siguientes:

- ✓ Necesidad de integrar procesos de monitoreo y evaluación, con la sistematicidad necesaria para la generación de información oportuna y confiable que permita la toma de decisiones basada en evidencias.
- ✓ Dependencia de financiamiento externo, no se cuenta con recursos propios que sirvan para anclar fondos de proyectos
- ✓ Sobrecarga de trabajo en los equipos centrales y territoriales por causa de la gran diversidad de fuentes de financiamiento.
- ✓ Necesidad de trabajar de manera complementaria entre proyecto en los territorios.
- ✓ El acompañamiento financiero está vinculado a proyectos y no es programático lo que limita la gerencia territorial de los mismos.
- ✓ Falta hacer mayor divulgación del trabajo de AMC a nivel nacional como territorial
- ✓ Falta de recursos para el financiamiento del desarrollo organizacional
- ✓ Falta una estrategia consistente de sostenibilidad económica
- ✓ El contexto global de la economía mundial no contribuye a los esfuerzos para reducir la pobreza.
- ✓ Contexto político del país ha generado desconfianza en la cooperación.
- ✓ Hay señales de un retiro progresivo de agencias de cooperación.
- ✓ La competencia por fondos del UE son cada vez más reñidos.
- ✓ ONG Internacionales de mediadoras de fondos han pasado a implementadoras.
- ✓ Reformas a la ley que rige los ONG y elaboración de su reglamento.
- ✓ No han cesado los procesos judiciales a ONGs nacionales e internacionales
- ✓ Los resultados de las elecciones no satisfacen a sectores de la población y se crea condiciones de inestabilidad política a nivel de los territorios.

- ✓ Demanda de resultados de impacto puede dejar en desventaja a ONGs para acceder a fondos vía proyectos.
- ✓ Los recursos Humanos autóctonos asignados en los territorios tienen limitaciones en relación a los objetivos y resultados de las propuestas.
- ✓ La tendencia de la cooperación a no apoyar procesos de fortalecimiento/desarrollo institucional.

Como podemos notar la institución tiene claro el entorno donde se mueve tanto a nivel interno como externo registrando con mucho detalle las amenazas que luego se convertirían en riesgos para el logro de los objetivos de la institución.

Además de estos registros la institución ha elaborado un manual de seguridad que aborda varios aspectos en relación a medidas de seguridad los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Medidas de seguridad para uso de internet e informática
- ✓ Medidas básicas de seguridad a nivel personal
- ✓ Medidas básicas de seguridad para el ingreso a las oficinas
- ✓ Medidas básicas de seguridad en las oficinas
- ✓ Medidas básicas de seguridad en los territorios
- ✓ Medidas ante incidentes como: amenazas, asaltos, robos.
- ✓ Propuesta de reporte de incidentes.

Todos estos materiales tratan sobre cuestiones de seguridad personal de AMC ante circunstancias que pongan en riesgo la vida del personal, de acuerdo al análisis que se

realiza y a la evaluación de los riesgos de una institución deben implantarse mecanismos razonables para anticiparse a los cambios que puedan ocurrir y que esto no entorpezca el alcance de los objetivos institucionales y utilizar como ventajas las próximas oportunidades, y como nadie puede predecir el futuro, es necesario en la marcha ir evaluando para no tener sorpresas al final del periodo.

En relación a los proyectos, el seguimiento es más continuo debido a que dentro de la planificación de los mismos se establece realizar monitoreo para prevenir que se logren alcanzar los objetivos y realizar sobre la marcha los ajustes necesarios y poder cumplir con compromisos firmados bajo la figura de un convenio, esto no es igual cuando se trata de los objetivos institucionales, donde debe vigilarse en la marcha en que porcentaje se va cumpliendo con el alcance de los mismos y si se deben realizar ajustes y determinar cómo deben administrarse los riesgos.

Los objetivos que se plantean en el plan operativo no son lo suficientemente específicos para poder determinar qué es lo que se pretende conseguir y relacionarlos con los indicadores, al mismo tiempo no se puede determinar los riesgos que llevarían a no cumplir con estos objetivos.

Al realizar el análisis de los riesgos no se mide el grado en que estos riesgos podrían afectar, determinando cuales de esos riesgos son más relevantes, es decir que el riesgo tiene una mayor probabilidad de materializarse y ocasionar perjuicio en el logro de los objetivos y en consecuencia asignarle prioridad para su enfrentamiento.

Por lo tanto dada la limitación de recursos de la institución es conveniente definir cuáles son los riesgos que ameritan atención inmediata y cuales pueden esperar, esta clasificación no aparece evidenciada en ninguno de los documentos de la institución.

Para la evaluación de este componente se ha asignado la puntuación de 20, al evaluarlo según la información suministrada alcanza una calificación de 12 puntos, lo que significa que se obtiene el 60% del total ( Ver anexo 2) al ubicarlo en la escala de valores se encuentra en el rango de 51 – 60 y su apreciación es Aceptable, lo que significa que existen ajustes que realizar dentro de este componente en la institución, basado en lo antes expuesto es que presentamos las siguientes recomendaciones:

## RECOMENDACIONES:

1. Realizar un proceso interactivo de identificación de los riesgos, clasificándolos según el grado de importancia.
2. Empezar acciones adecuadas para realizar un mapa de riesgo para identificar los eventos y analizar su impacto, usando métodos, ya sea cualitativos o cuantitativos para identificar las actividades altamente riesgosas.
3. En base al conocimiento de los riesgos externos e internos planteados en los documentos de planificación, se debe realizar evaluación del grado de importancia de cada riesgo y realizar un plan de seguimiento y medidas de mitigación, identificando los recursos económicos y las personas responsables para llevarlos a la práctica.

4. En los planes de la institución deberán establecerse los mecanismos, criterios e indicadores que la administración usará para dar seguimiento al avance en el cumplimiento de los objetivos.
  
5. La máxima autoridad, con el apoyo del resto del personal deberá revisar periódicamente los objetivos e introducirles las modificaciones requeridas para que continúen siendo guías para la conducción de la institución.

#### 4.3.- ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son políticas y procedimientos; son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera y las de cumplimiento.<sup>48</sup>

Las actividades de control sirven como mecanismos para administrar la consecución de los objetivos, incluyen un rango de actividades como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

---

<sup>48</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 59

Algunos controles pueden satisfacer más de un objetivo, por ejemplo los de operación pueden ayudar a asegurar información financiera confiable y los de información pueden ayudar para efectuar los de cumplimiento, de esta manera podemos ver que todos están relacionados entre sí y cumplen con varios propósitos dentro de las actividades de control.

Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, las labores y los procesos organizacionales deben incorporar medidas de control que permitan saber si la gestión de la administración se efectúa de conformidad con la normativa legal, técnica y administrativa aplicable, así como determinar el grado en que el cumplimiento de los objetivos ha sido impulsado por el desarrollo de esas labores y procesos.

#### 4.3.1 Clasificación de las Actividades de Control.

Se han descrito distintos tipos de actividades de control entre los cuales están los: controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos. Sin embargo estos pueden relacionarse con los objetivos de control específicos, tales como asegurar que el procesamiento de datos sea completo y exacto y además ciertas actividades de control realizadas por otro personal en varios niveles en toda la organización.

Al definir cuales mecanismos de control son los más apropiados, deben considerarse los riesgos identificados y evaluados para los diferentes procesos y actividades, la posibilidad que se presenten errores, omisiones o acciones contrarias a los intereses de la organización

durante el procesamiento; el costo que implicaría la operación de los mecanismos de control en cuestión y la capacidad del personal para ponerlos en práctica.

#### 4.3.2 Actividades de Control

Siempre dentro de las actividades de control podemos mencionar los siguientes:

Las revisiones de alto nivel; estas son aplicadas sobre el desempeño frente a los presupuestos y pronósticos, todo esto está relacionado con las ventas y estrategias aplicadas para alcanzar los objetivos que se plantearon en relación a la reducción de costos, las acciones administrativas que se realizan y todos los informes representan actividades de control.

Las funciones directas o actividades administrativas las realiza el administrador mediante informes de desempeño, realizando comparaciones de tendencias, se debe fijar la autoridad en los distintos niveles y distribuir las acciones entre los diferentes puestos.

Para el procesamiento de la información también se implementan una variedad de controles desde la verificación que estén completos, que estén de acuerdo con los archivos de control y que estén debidamente autorizadas dichas transacciones, debe tenerse en cuenta también el orden numérico de las transacciones, el desarrollo de nuevos sistemas y los cambios en los ya existentes.<sup>49</sup>

Como medida fundamental para un control interno exitoso, debe establecerse y mantenerse actualizado un sistema de contabilidad que brinde una garantía razonable de que los

---

<sup>49</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 61

registros consideran tanto los recursos disponibles como las obligaciones adquiridas por la organización y que brinde un conocimiento oportuno de las transacciones y una expresión de los resultados de su gestión.

También deben existir controles físicos los que se refieren al conteo periódico, verificación física de los equipos, inventarios y valores, los cuales una vez contados son comparados con las cifras registradas en los informes.

Otra actividad de control son los indicadores de desempeño, los cuales son comparados o relacionados unos con otros y además de analizar las interrelaciones, investigar y corregir las acciones, ayuda para la investigación de resultados inesperados o de tendencias poco usuales y se utilizan para la toma de decisión o para propósito de información financiera solamente.

Las responsabilidades se dividen y segregan entre diferentes empleados para disminuir el riesgo de error o de acciones inapropiadas en el personal, esto protege que las personas no estén involucradas en dos procesos que sean incompatibles, por ejemplo en el caso del manejo del efectivo con el de los registros, o el de las cuentas por cobrar con la elaboración de los recibos de caja, si las funciones se concentran en una misma persona podrían comprometer el equilibrio y eficacia del control interno y de los objetivos y misión institucional.

Al asignar las labores a cada puesto, es preciso asegurar que en ninguno de ellos se concentren funciones de carácter incompatibles, entendidas éstas como aquellas funciones

cuya combinación en la competencia de una sola persona, eventualmente podría permitir la realización o el ocultamiento de fraude, errores u omisiones, por las mismas razones, debe procurarse que ninguna unidad tenga a su cargo la totalidad de una transacción; operación o proceso a efecto de evitar que posea un control completo de los recursos y las decisiones involucradas en su conclusión o requeridos para ella.

Las limitaciones de recursos muchas veces obstaculizan que se apliquen plenamente lo dispuesto en esa norma de control, pero debe hacerse el esfuerzo dentro de lo posible por lograr separar las actividades siempre y cuando los costos del control no van más allá del límite razonable.

Esos son solamente unos pocos entre una gran cantidad de procedimientos que cada día se aplican en las empresas y que sirven para forzar la adherencia a los planes de acción establecidos y mantienen a las entidades en la dirección adecuada hacia el cumplimiento de los objetivos.<sup>50</sup>

Todas las instrucciones que deben ser transmitidas por los funcionarios de la institución deben ser emitidas de manera clara, concisa y por escrito, independientemente de que ello se haga utilizando comunicaciones impresas o medios electrónicos, todo esto conlleva la necesidad que tales instrucciones deben ordenarse en una especie de manual o compendio de operaciones que debe ser actualizado periódicamente para ajustarlo a los cambios en las necesidades y procesos organizacionales, también es necesario que tanto el manual como

---

<sup>50</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 61

sus actualizaciones se divulguen en la organización y estén disponibles para consultas por parte del personal interesado.

Como parte de las acciones tendientes a satisfacer esta norma, los manuales de procedimientos aplicados por la entidad deben prever la secuencia lógica de actividades que conforman un proceso organizativo y su asignación a funcionarios diferentes con base en la incompatibilidad existente entre ellas.<sup>51</sup>

Las actividades de control implican muchas veces dos elementos: el establecimiento de políticas que pueda cumplirse y sirve como base para llevar a cabo los procedimientos, en donde los procedimientos son la revisión misma, esto trae como resultado que las condiciones identificadas en la revisión son investigadas y se toman las decisiones correctivas apropiadas, en otras palabras las políticas determinan lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones que se llevan a cabo para cumplir las políticas.

La supervisión es otro recurso y una obligación de todo funcionario que realice funciones de administración a diversos niveles, permite adquirir sobre la marcha una seguridad razonable de que la gestión real se corresponde con lo que se planeó, esto no solamente es una mera observación, sino que involucra comunicar a los subalternos las observaciones y recomendaciones para mejorar su gestión y generar en el personal la motivación requerida para que colabore en la ejecución eficaz de los planes.

---

<sup>51</sup> Marvin Ramirez, El control interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pag. 23

Todos los planes de acción que se implementan tiene como objetivo afrontar los riesgos evaluados, además sirven como mecanismo para que la organización alcance sus objetivos, es decir el control es un elemento integrado en el proceso de gestión y de esta manera se integran las actividades de control con la evaluación de los riesgos.

Los sistemas de información desempeñan un papel muy importante dentro de la gestión de la institución, por tal razón deben ser controlados, actualmente la mayoría de instituciones utilizan sistemas informáticos para generar información por lo tanto los controles establecidos para estos deben ser relacionados a los siguientes:

- Procesos de salvaguarda de datos
- Controles sobre la adquisición y mantenimiento del software para su correcto funcionamiento
- Controles sobre la seguridad de acceso
- Controles sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones

Los controles generales incluyen comúnmente los controles sobre las operaciones del centro de datos, la adquisición y mantenimiento del software del sistema, las seguridades de acceso y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones del sistema.<sup>52</sup>

Además de estos controles están los de aplicación, diseñados para el control del funcionamiento de las aplicaciones, asegurando en su totalidad y exactitud el proceso de

---

<sup>52</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 64

transacciones, su autorización y validez, todos estos controles están relacionados con los procesos informáticos.

En ese sentido los sistemas informáticos deberán considerar controles para asegurar la continuidad y secuencia respecto de los formularios que se generen en la institución, independientemente si estos se impriman o no. Con tal fin es preciso implantar los controles de acceso a los sistemas (niveles, claves) que resulten más apropiados.

Los equipos también deben ser sometidos a las medidas de control pertinentes para asegurar entre otras cosas que solo sean accedidos por personal previamente autorizado, que se instalen y almacenen considerando condiciones adecuadas para su seguridad y preservación y que se utilicen de manera apropiada y exclusivamente en labores propias de la gestión institucional y que el personal reciba la capacitación necesaria para que adquiera las habilidades y los conocimientos pertinentes para el manejo de los mismos.

Una de las contribuciones más significativas que los computadores hacen al control es su capacidad para prevenir errores de entradas al sistema, así como su detección y corrección donde se encuentren, Para hacer esto, la mayoría de los controles de aplicación dependen de chequeos computarizados.<sup>53</sup>

Por otra parte el propósito de cada acción es el de proteger que no se cometan errores u omisiones, por eso también es importante la rotación de personal cuando las circunstancias lo

---

<sup>53</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 66

permitan, en forma sistemática entre quienes ejerzan tareas o funciones afines en distintas áreas de la institución, esta práctica procura que los funcionarios no tengan permanentemente el control de partes específicas de una transacción ni de los recursos empleados en ellas, lo que brinda cierta seguridad de que no se presentaran situaciones irregulares, asimismo suministra parámetros de eficiencia mediante la comparación del desempeño de funcionarios distintos en la misma actividad.<sup>54</sup>

La complejidad de la organización así como el tipo y el alcance de sus actividades repercute en las actividades de control llevadas a cabo por esta, cuando más complejas y diversificadas son las actividades de una organización, más difíciles son los problemas de control que esta afronta en relación a otra institución que posee actividades más sencillas y menos variadas.

Por lo tanto las actividades de control tienen que evaluarse en función del contexto establecido por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos establecidos, es decir, la evaluación tendrá en cuenta si las actividades de control están relacionadas con el proceso de evaluación de riesgo y si son apropiadas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>54</sup> Marvin Ramirez, El control interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pag. 27

### 4.3.3 ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

En Acción Medica Cristiana existe el Manual de Puestos o Funciones, que es una herramienta que da a conocer el nivel jerárquico de cada puesto y las funciones que corresponden a cada funcionario, la estructura organizativa está diseñada de manera que están separadas las funciones de aprobación, autorización y registro, estas funciones están asignadas a diferentes funcionarios a los cuales se les ha delegado autoridad para ejercerlas.

Se ha designado por cada actividad, transacción o acción organizacional la responsabilidad por cada proceso, esto se ha hecho de manera escrita comunicando de manera formal al funcionario respectivo.

Adicional a esto se realizan capacitaciones frecuentes sobre el tema de los procedimientos de control a todos los niveles de la institución de manera que todo el personal está claro de sus funciones y del porqué de la separación de las mismas y cuál es el objetivo que se pretende alcanzar al realizar todos los procedimientos existentes, estos procedimientos están comprendidos en el Manual de Procedimientos Administrativos.

El personal involucrado en el aspecto financiero conoce las fechas de los informes y se realizan las acciones necesarias para cumplir con lo establecido en las leyes del país tanto fiscales como laborales y se han adquiridos sistemas informáticos como una herramienta para el cumplimiento de los objetivos en esta dirección.

El Manual de Procedimientos Administrativos de la institución ofrece un compendio de procedimientos aplicados por la entidad con la secuencia lógica de las actividades que conforman un proceso y su asignación a diferentes funcionarios, tomando en cuenta el control cruzado de las actividades respectivas para asegurar la división del procesamiento.

Los sistemas informáticos han sido diseñados de acuerdo a la necesidad de la organización y existen directrices relativas al acceso y al uso de los sistemas y tecnología informática, aunque no existe una política escrita de la institución en materia de seguridad informática, el personal aplica mecanismos de seguridad, principalmente los que están a cargo de usos de claves o contraseñas, para proteger al sistema contra ingresos y usos no autorizados, limitando el acceso solo a los usuarios habilitados, se mantienen respaldos de la información procesada en los sistemas informáticos.

No se ha realizado evaluaciones de riesgo en lo relacionado a los sistemas tecnológicos, pero hay evidencias de recomendaciones por parte de auditorías externas sobre las medidas de seguridad y procesos de salvaguarda de datos, que la institución debería tener y también para el mantenimiento del software lo cual es importante para garantizar el funcionamiento correcto de los mismos.

Se han aplicado los controles internos básicos de forma continua en la institución, no obstante la falta de valoración de los riesgos impide definir que cada actividad de control esté relacionada con el riesgo detectado y que sean apropiadas para asegurar el

cumplimiento de las directrices de la administración y si estas actividades son relevantes para el proceso de valoración del riesgo y si están siendo aplicadas adecuadamente.

Al realizar la evaluación de este componente se obtuvo una calificación de 28 puntos en relación al máximo puntaje establecido de 30 puntos, esto significa que obtuvo un 94 % de la calificación total, al ubicarlo en la escala de valores se encuentra entre 81 al 100 con la apreciación de Altamente Satisfactorio, sin embargo siempre está la posibilidad de mejorar, por lo tanto se realizan las siguientes recomendaciones.

## RECOMENDACIONES:

1. Establecer una política escrita y detallada sobre el uso, acceso y seguridad relativa a los sistemas de información computarizada, así como el establecimiento de condiciones adecuadas para la preservación y seguridad de la información procesada en los mismos.
2. Realizar evaluación de los riesgos de control de los sistemas de informática, para definir correctamente las actividades de control que se deben aplicar para minimizar el impacto de tales riesgos.

#### 4.4.- INFORMACION Y COMUNICACIÓN

Todas las instituciones independiente del tamaño que poseen, necesitan de información para la ejecución de todas sus operación y dirección hacia el alcance de sus objetivos, dicha información la obtiene de dos direcciones ya sea interna o externa, esta debe ser relevante y además comunicarse a la gente que la necesite para la toma de decisiones de forma oportuna de manera que cada elemento dentro de la institución la utilice para llevar a cabo correctamente sus funciones.

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades o condiciones externas necesarias para la toma de decisión y la información externa de negocios.

También debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización, todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la alta administración respecto a que las responsabilidades de control deben asumirse seriamente.

Ellos deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que como sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás, ellos deben de tener un medio de comunicación de la información significativa en sentido contrario.<sup>55</sup>

La alta dirección es la responsable de proveer los mecanismos y sistemas para que la información fluya en todos los niveles y en las direcciones correspondientes al obtener y comunicar de manera eficaz, esta información debe contener calidad y suficiencia, de manera que sea de utilidad y pertinente para la toma de decisión.

La calidad de la información se verá parcialmente determinada por los controles de acceso que se apliquen a los sistemas de información. En el caso de sistemas computarizados, debe tenerse presente la existencia de controles generales, de aplicación y otros debe crearse una estructura adecuada para asegurar el funcionamiento correcto y continuo de los sistemas, su seguridad física y su mantenimiento, así como la integridad, la confiabilidad y la exactitud de la información procesada y almacenada.<sup>56</sup>

Es necesario mencionar que aunque los datos sean importantes y estén dotados de suficiencia en su contenido, sino se reciben en el momento oportuno y no son actualizados, de nada sirve porque se convierte en un dato más sin ninguna relevancia porque no pueden ser utilizados para decisiones relevantes dentro de la institución, por lo tanto es importante que dicha información sea lo más actualizada posible.

---

<sup>55</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 71

#### 4.4.1 Sistemas de Información

En la actualidad los sistemas de información han evolucionado, de manuales a computarizados, proveyendo estos últimos una importante herramienta para mantener datos actualizados y sistemas integrados que entrelazan operaciones y brindan información muy importantes en varios niveles, permitiendo el monitoreo de varios elementos a la vez.

Es indiscutible la relevancia que toman los sistemas de información y el papel que juegan dentro de la comunicación de toda la organización, por lo tanto toda organización debe ajustar sus sistemas a las características de la misma de manera que la herramienta surta efecto en la satisfacción de sus necesidades y para la implantación exitosa de las estrategias organizacionales a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Debido a esto es necesario realizar un proceso bien diseñado e interrelacionado con el plan estratégico, tomando en cuenta que tales sistemas proveen información oportuna y aseguran la actualización inmediata de los datos y proveen la generación automática de reportes. Por lo tanto debe considerarse la aplicación de controles adecuados a dichos sistemas, la calidad de la información depende de los controles de acceso que se apliquen a los sistemas de información.

---

<sup>56</sup> Marvin Ramírez, El control interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pág. 36

El uso de tecnología ayuda a responder de mejor manera a las crecientes tendencias del mercado, de manera tal que los sistemas se usan para apoyar estrategias de negocios proactivas más que reactivas.<sup>57</sup>

La adquisición de tecnología es un aspecto importante de la estrategia corporativa. Las decisiones sobre su selección e implementación dependen de muchos factores, entre los cuales está el cómo los nuevos sistemas ayudaran a realizar el control y a la vez ser sujetos de los controles necesarios, para promover la consecución de los objetivos de la entidad.

#### 4.4.2 Controles de Información

La realidad es que para garantizar la confiabilidad, la seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles se debe contar con controles adecuados, debe crearse una buena estructura para asegurar el funcionamiento correcto y continuo de los sistemas, su seguridad física y su mantenimiento y la exactitud de la información procesada y almacenada en dicho sistema.

Pero no basta con crear buenas herramientas con sus controles adecuados también es importante establecer canales de comunicación que promuevan e incentiven la comunicación abierta, correcta y oportuna en el personal, de modo que la información llegue a la persona indicada para actuar en base a ella, en el tiempo correcto y oportuno, estos canales deben ser usados de manera uniforme y constantemente por el personal en un sentido amplio en donde la alta gerencia trasmite el mensaje al personal respecto a la

---

<sup>57</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 74

responsabilidad de control interno que cada uno de ellos tiene, por lo tanto la claridad del mensaje como la efectividad con la cual es comunicado, son importantes.

Cada individuo debe estar claro que la acción que realiza es parte de todo un engranaje de control donde su trabajo se relaciona con el trabajo de otro con un fin común y que no es solo un paso adicional, sino que contribuye a prevenir eventos inesperados que ponen en riesgo el logro de los objetivos.

El personal también necesita tener medios para comunicar información significativa hacia arriba, cuando estos tienen conocimiento de anomalías en los procesos, esta información debe ser reportada hacia arriba para lo cual deben existir canales abiertos de comunicación y una abierta buena voluntad para escuchar de manera que no se bloquee el flujo de información, en todos los casos, es importante que el personal entienda que no habrá represalias para el reporte de información relevante.<sup>58</sup>

De la misma manera como abordamos la importancia del flujo de la información interna, también la externa tiene su relevancia, esta comunicación puede aportar un gran valor a la organización, por ejemplo puede servir para mejorar la calidad de los productos o servicios en función de las exigencias y preferencia de los clientes.

Mediante los canales de comunicación los proveedores, clientes y demás colaboradores externos que se relacionan con la institución, deben conocer que las acciones impropias, no

---

<sup>58</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 78

se toleraran, de esta manera también ellos saben cómo relacionarse con el personal y los límites que existen para esto y a la vez dicha información se utiliza para retroalimentar el funcionamiento del control interno.

#### 4.4.3 Sistemas de Comunicación

Actualmente existen muchos medios de comunicación para informar o dar a conocer al personal el mensaje que se desea transmitir, ya sea de forma escrita como oral, pero sobre todas las cosas debemos tener presente que los hechos hablan más que las palabras y que la cultura y la historia de las organizaciones a lo largo de los años tiene fuerte influencia en las acciones de la administración y en la forma como se relaciona con los subordinados.

Dada la facilidad y la disponibilidad con que las organizaciones tienen acceso actualmente a todo un caudal de datos, es necesario clasificar dicha información porque algunos serán útiles para la consecución de sus actividades en aras de alcanzar sus objetivos y otras serán simplemente datos, la información que se recoja debe ser relevante para la gestión.

Los sistemas de información pueden ser formales e informales, por ejemplo la información que se recibe en un seminario es una información formal, no así la que se recibe en una conversación con un cliente o con un proveedor, sin embargo dado el entorno tan cambiante en el que toda empresa se mueve, resulta importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, por eso ellos deben de ser flexibles para poder ajustarse en todo momento.

Los sistemas de información en las instituciones muchas veces sirven de apoyo a los fines estratégicos y son utilizados para sacar ventajas competitivas y obtener rendimientos superiores al resto debido a que la información puede ponerse al alcance de los clientes y estos la utilizan para hacer más ágiles los procesos de compras y ventas y a la vez permite conocer las necesidades del mercado.

#### 4.4.4 ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

La institución posee manuales escritos sobre los procedimientos administrativos y sobre las funciones de puestos, esto se ha dado a conocer a todo el personal desde el más alto nivel hasta el más bajo nivel de manera que todo el personal maneje con claridad las funciones que le corresponde y conozcan los procedimientos que se requieren en una determinada función.

Se realizan revisiones y actualizaciones de este manual de procedimientos, el cual es compartido con todo el consejo técnico ampliado compuesto por todos los gerentes y directores de áreas para que se actualice y se incorporen nuevas estrategias de control y que permitan cubrir todas las áreas en las que pudiera presentarse algún riesgo de desviación.

Anualmente la institución imparte talleres de refrescamiento de los procedimientos para realizar una actualización al personal involucrado en los procesos, las cuestiones que van surgiendo y que ameritan atención, son dadas a conocer mediante comunicaciones escritas por correos electrónicos o mediante reuniones donde son comunicadas de forma oral,

dejando claro el mensaje de la alta dirección lo que se espera de cada individuo en el cumplimiento de sus funciones.

Se han diseñado software para la obtención de información segura y oportuna de acuerdo a las necesidades de la institución lo que permite recopilar información detallada para la toma de decisiones, dichos sistemas están protegidos mediante registros de contraseñas que permite que solamente las personas autorizadas para realizar la operación tengan acceso a dicha herramienta, de esta forma se protege la integridad de la información y se asegura el funcionamiento correcto de dichos sistemas.

Esto corresponde a la información que se maneja internamente, en relación a la información externa, la institución no ha establecido una estrategia de comunicación para el manejo de la misma, aunque está definido quienes son las personas encargadas de compartir información con las fuentes externas, lo cual se ha debatido en reuniones de consejos y ha quedado establecido en las memorias y acuerdos.

La institución ha diseñado un Manual de Identidad Corporativa que está aprobado por la máxima autoridad de la organización, en él se retoma todo lo relacionado a los formatos, colores, formas de comunicación, colores que identifican a la organización y otros aspectos importantes en el tema de comunicación.

Se comparten boletines de información a nivel externo y se hace uso de la tecnología mediante páginas web para mantener a los socios actualizados con información de los

avances que la organización está realizando para posicionar la imagen de la organización de forma positiva, esta información es manejada por personal autorizado para este fin.

Todavía la institución no establece canales de comunicación para que los beneficiarios de los proyectos expresen sus comentarios sobre asuntos en los cuales no están satisfechos con los resultados del trabajo realizado, de manera que se obtenga retroalimentación de los puntos que se deben mejorar, tomando en cuenta que los beneficiarios son la razón de ser de la organización.

Al realizar la evaluación de este componente (Ver Anexo 4) se obtuvo un puntaje de 8.5 de un total de 10, esto representa el 85% del total al ubicarlo en la escala de valores de encuentra en la escala de 81 - 100 obtiene una apreciación de Altamente Satisfactorio.

Sin embargo siempre hay oportunidad de realizar algunos ajustes para mantener y mejorar esa calificación, de la evaluación realizada se han extraído algunas recomendaciones que se detallan a continuación:

## RECOMENDACIONES:

1. Elaborar una estrategia de comunicación externa, para definir qué información se puede compartir o las fuentes externas que se puede utilizar para la obtención de información y quienes son los responsables de dicha función.
2. Establecer procedimientos o mecanismos para que los beneficiarios conozcan y comprendan sus derechos, motivando a los beneficiarios a formular comentarios acerca del funcionamiento institucional, esto retroalimenta el trabajo realizado y se utiliza como insumos para mejorar el desempeño.

#### 4.5.- MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Los sistemas de control interno requieren que sean monitoreados, un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Ello es realizado mediante acciones de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

Los sistemas de control cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente.<sup>59</sup>

Existen varios factores por los cuales el control interno puede tornarse menos efectivo entre los cuales está, la llegada de personal de nuevo ingreso, la variación del entrenamiento y la supervisión, la reducción del tiempo y otras presiones adicionales, así como el cambio de las circunstancias en las que se diseñó el sistema de control.

El propósito de los sistemas de control es el de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones que se presentan debido al entorno cambiante en el que se desempeñan las instituciones, pero si éste no está cumpliendo con el propósito por el que se creó, se debe realizar ajustes al mismo y esto se logra mediante el monitoreo y seguimiento a las acciones planteadas para mitigar los riesgos.

---

<sup>59</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 83

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente, al realizar seguimiento continuo a una acción podemos darnos cuenta de la efectividad de los controles o las desviaciones que pueden generarse si ellos se volvieron obsoletos o irrelevantes.

#### 4.5.1 Tipos de Monitoreo

Existen dos maneras para realizar el monitoreo: mediante actividades en el curso ordinario de las operaciones o sea sobre la marcha y mediante evaluaciones separadas, en cierto grado los sistemas se estructuran de manera que puedan monitorearse a sí mismos sobre una base ongoing<sup>60</sup>, esto significa que a mayor grado de efectividad del monitoreo sobre la marcha, menos necesidad de evaluaciones separadas, sin embargo la combinación de estas dos formas asegura que el sistema de control interno mantenga su efectividad en el tiempo.

Las actividades que se efectúan en la organización deben ser sujetas a un proceso de monitoreo constante que permita conocer oportunamente si la institución marcha hacia la consecución de sus objetivos, encauza las labores hacia tales objetivos y toma las acciones correctivas pertinentes.<sup>61</sup>

#### 4.5.2 Actividades de Monitoreo

Entre las actividades consideradas como actividades de monitoreo sobre la marcha están las conciliaciones, comparaciones y otras acciones rutinarias, entre las cuales se plantean las siguientes:

---

<sup>60</sup> Sobre la Marcha.

<sup>61</sup> Marvin Ramírez, El Control Interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de contadores Públicos de Nicaragua, pág. 38

- En el desarrollo de las actividades regulares de administración.
- Las comunicaciones recibidas de partes externas corroboran la información generada internamente o señalan problemas.
- La estructura organizacional apropiada y las actividades de supervisión proporcionan una visión amplia de las funciones de control y de la identificación de las deficiencias.
- Los datos registrados mediante los sistemas de información se comparan con los activos fijos y con los inventarios.
- Los auditores internos y externos regularmente proporcionan información sobre la manera como los controles internos pueden fortalecerse.
- Los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación y otras reuniones proporcionan retroalimentación importante a la administración respecto de si los controles son efectivos.
- Al personal se le pregunta periódicamente para establecer explícitamente si entiende y cumple con el código de conducta de la entidad.<sup>62</sup>

Todas estas acciones como se realizan en la marcha de los procesos en las actividades normales, repetitivas , en base a tiempo real tienden a ser más efectivas que los procedimientos que se realizan en evaluaciones separadas, porque estas últimas se realizan luego de los hechos, entonces es mejor identificarlas en tiempo real para poder realizar los ajustes necesarios.

---

<sup>62</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 85

Las evaluaciones separadas que pueden realizarse en el monitoreo del control interno también resultan importante debido a que siempre es útil realizar una mirada de tiempo en tiempo a los controles específicos, con el objetivo de evaluar el grado de efectividad de su desempeño, de esta manera podemos realizar los ajustes reforzando las medidas de control, cuando un funcionario responsable detecte alguna deficiencia o desviación, deberá determinar las causas y las opciones disponibles para solventar y adoptar oportunamente la que resulte más adecuada a la luz de los objetivos y recursos institucionales.

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud e importancia de los riesgos objeto del control. Los controles que apuntan a los riesgos más importantes tendrán una evaluación con mayor frecuencia, esto se aplicara a controles específicos y algunas veces hasta será necesario realizar una evaluación completa a todo el sistema de control interno.

Al realizar las evaluaciones deben de orientarse a tres tipos de objetivos que son: los de operaciones, información financiera y los de cumplimiento.

A menudo las evaluaciones se realizan como un proceso auto evaluativo, el cual es llevado a cabo por los responsables de las unidades, divisiones, etc. Por ejemplo un jefe de línea centrará su atención en la concreción de objetivos operacionales y de cumplimiento, el responsable financiero se preocupará de evaluar la fiabilidad de la información financiera.

Dentro de las actividades normales y habituales de auditoría interna se encuentra la evaluación del control interno. También los auditores externos tienen como elemento de

análisis el control interno, la combinación de ambas auditorías posibilita la realización de las evaluaciones que la dirección considere necesarias.<sup>63</sup>

Estos dos órganos de evaluación emiten informes valiosos que pueden ser considerados para aplicar acciones correctivas o preventivas necesarias en caso que presenten desviaciones de las normas establecidas o que haya algún riesgo que cubrir.

Los procedimientos diseñados para operar de una manera particular pueden ser modificados en el tiempo para operar en forma diferente o se pueden crear nuevos procedimientos de control pero si no se da la debida divulgación, o no se incluyen en los manuales y no se dan a conocer de manera correcta para su aplicación es en vano su creación.

Cuando se apliquen nuevos controles estos deben ser evaluados, de manera que haya evidencia de su análisis, es por ello que el evaluador mantendrá conversaciones con los empleados, quienes aplican y se ven afectados por los controles, de esta manera comprueba su correcto funcionamiento, determinando que el sistema provee seguridad razonable con respecto a los objetivos establecidos.

Existe una variedad de metodologías y herramientas para evaluar el control interno, dentro de las cuales están los cuestionarios, diagramas de flujos, listas de verificaciones, listas de objetivos y hasta técnicas cuantitativas, también algunas instituciones comparan sus sistemas con las de otras instituciones que poseen sistemas de controles efectivos y saludables.

---

<sup>63</sup> [www.mercadotendencias.com/](http://www.mercadotendencias.com/) informe coso. supervisión/interpretación personal de Coopers & Librand.

La cantidad de documentación soporte del sistema de control interno varía en función a la dimensión y complejidad de la institución. Las compañías de gran tamaño generalmente tienen escrito sus políticas, manuales, descripciones de puesto, organigramas, diagramas de flujos, etc., no es la misma situación cuando es una empresas de menor tamaño que poseen menos documentación que formalice el sistema de control interno.

Algunos controles no se encuentran formalizados a través de un documento pero se desempeñan de forma regular y resultan eficaces, de esta manera se puede asegurar que la falta de documentación formal que respalde el control no impide que éste sea eficaz o pueda ser evaluado, pero un nivel apropiado de documentación usualmente hace más eficiente la evaluación.

Sin embargo se debe considerar que cuando la administración quiere hacer un informe dirigido a partes externas mirando la efectividad del sistema de control interno, deberá considerar el desarrollo y la retención de documentación para soportar el informe. Tal documentación puede ser útil si el informe es cambiado subsecuentemente.<sup>64</sup>

Al realizar por primera vez una evaluación del sistema de control interno se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Alcance de la evaluación, considerando los componentes del control interno.
- Identificar actividades de monitoreo en la marcha que proporcionan tranquilidad respecto a que el control interno es efectivo.

---

<sup>64</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 89

- Analizar las evaluaciones realizadas por auditoría interna, considerando también los hallazgos de auditorías externas.
- Priorizar las áreas de riesgo que requieren especial atención.
- Determinar la metodología y las herramientas a usar según la duración y el alcance.
- Monitorear el progreso y la revisión de los hallazgos.

Al realizar la evaluación se deben identificar las fuentes de las cuales se obtendrá información de las deficiencias que presenta el control interno y una de las mejores fuentes es el mismo sistema de control interno, a través de los empleados implicados en las actividades que al estar realizando repetidamente las acciones en tiempo real genera intuición que pueden identificar las deficiencias del sistema, también se utilizan las evaluaciones separadas realizadas por la auditoría interna donde pueden dar pista sobre las áreas que requieren especial atención.

También las fuentes externas que pueden brindar información valiosa sobre el funcionamiento del control interno la cual debe manejarse con el debido cuidado por las implicaciones que puede tener para el control interno y deben de tomarse las medidas correctivas que ameriten.

Al obtener los resultados se deben informar todas las deficiencias de control interno que puedan afectar la consecución de los objetivos de la entidad, la información generada se comunica a través de los canales habituales al personal que pueda tomar medidas correctivas (jefes, gerentes y directores). En tal sentido, la comunicación debe asegurar y alcanzar el nivel suficiente para que se puedan tomar las medidas necesarias.

Así un problema aparentemente simple con una solución evidente puede tener crecientes implicaciones de control. Esto subraya la necesidad de reportar errores u otros problemas hacia arriba. Es esencial que se informen no solo transacciones o eventos particulares, sino que reevalúen los potenciales controles defectuosos.<sup>65</sup>

Los hallazgos o deficiencia se deben informar a las personas responsables de la función implicada pero también a sus responsables directos para que se tomen las medidas correspondientes sin embargo cuando los hallazgos cruzan los límites organizacionales la información deberá dirigirse directamente al nivel más superior para asegurar que se apliquen las medidas correctivas necesarias.

Para mantener la eficacia del sistema de control interno se debe proporcionar información necesaria y resulta imprescindible informar las deficiencias detectadas a las personas adecuadas. En el caso de un director general, éste deseará que le comuniquen las infracciones graves de políticas y procedimientos o aquellas que puedan tener un importante impacto financiero o son de implicancias estratégicas.

En las entidades pequeñas, como su sistema de control interno es de manera informal se aplican más las evaluaciones en la marcha y realizan menos evaluaciones separadas y les resulta más efectivas las actividades de monitoreo en la marcha de sus operaciones.

En estas pequeñas entidades algunas veces pueden asignar al personal de contabilidad ciertas funciones de trabajo para evaluar el control interno que luego son complementadas con las evaluaciones de los auditores externos en aspectos específicos, esto se da debido a

---

<sup>65</sup> Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla Pag. 91

las limitaciones en las estructuras organizacionales que poseen; aun con esto siempre se debe tener certeza de los tipos de problemas que requieren ser informados y quienes son las personas responsables de la determinación de las causas y de las medidas correctivas que se deban aplicar.

#### 4.5.3 ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

En la institución se utilizan las dos formas de evaluación del control interno, existen procedimientos de control que se van realizando en las operaciones cotidianas del día a día, o sea sobre la marcha, también se realizan evaluaciones separadas en periodos de tiempos ejecutadas por el departamento contable que ha asumido ciertas tareas de evaluación del control.

Adicional a estas evaluaciones también se realizan auditorías externas de fondos específicos y auditorias generales de todas las operaciones de la institución, todos estos órganos de evaluación emiten sus informes con los hallazgos encontrados, los cuales son presentados a las gerencias relacionadas con las áreas evaluadas y también a la alta dirección para que tenga conocimiento de las situaciones encontradas.

Al obtener el informe de hallazgos preparan una matriz de seguimiento y cumplimiento para darle salida a la situación encontrada y de esta forma superaran los riesgos que puedan surgir de esta debilidad y fortalecen los controles internos.

Las funciones deben estar equilibradas dentro del personal esto evita la tentación de omitir ciertos procedimientos por la presión que se ejerce sobre ellos para la obtención del

resultado de la operación, debido a estas circunstancias que se pueden presentar es necesario realizar una revisión de la carga laboral de algunas áreas para determinar si existe una distribución equitativa en las funciones asignadas y también el seguimiento continuo debe ser parte integral de las funciones cotidianas a fin de prestar apoyo y asesoramientos a las áreas que presentan cierta debilidad.

Las auditorías externa han jugado un papel importante en el seguimiento de las disposiciones de control interno, sin embargo estas evaluaciones solo se realizan en tiempo separados y no manera continua.

Se programan en todo lo largo del año realizar visitas a los territorios para realizar evaluación del cumplimiento de las disposiciones de control interno, algunas disposiciones no se han puesto en marcha de manera inmediata sino que son retomadas en las visitas siguientes.

Para la realización de estas evaluaciones la institución posee una serie de documentos soportes del control interno, tales como Manual de Procedimientos Administrativos, Manual de Descripción de Puestos, Organigramas, etc. que sirven como parámetros para medir el desempeño de las funciones, esto es debido a que los informes son compartidos con partes externas que dan seguimiento al fortalecimiento y efectividad de los controles internos.

La existencia de documentos formales que respalden el control interno y la comunicación permanente de las desviaciones encontradas ayuda en la comprensión de los riesgos y la eficacia de los controles.

Se realizó evaluación a este componente (Ver Anexo V) al que se le asignó un puntaje máximo de 10 puntos, la organización obtuvo un puntaje de 6 que equivale a un 60% del

total, al ubicarla en la escala de valores se encuentre en el rango de 51 -60, su apreciación es Aceptable, por lo tanto se plantean acciones que deben ser consideradas para el mejoramiento de este componente y se deben retomar debido a los constantes cambios que se dan en el entorno y si se omiten las medida necesarias pueden tener crecientes implicaciones de control.

## RECOMENDACIONES:

1. Establecer en las negociaciones de los proyectos con las agencias, presupuestos de salarios de acorde a la carga de trabajo que implique cada proyecto, a fin de equilibrar la carga laboral del personal y no se asignen demasiadas funciones a un personal determinado para evitar presión excesiva en el trabajador.
2. Fortalecer la actividad de seguimiento para las debilidades encontradas, estableciendo fechas de cumplimiento para superar las observaciones, de manera que al realizar una nueva supervisión hayan sido superadas las debilidades.
3. El equipo evaluador debe dar seguimiento al cumplimiento de las medidas correctivas asignando responsabilidades a las personas involucradas junto con el gerente del área evaluada.
4. Debe realizarse una evaluación para establecer explícitamente si el personal entiende y cumple con el código de conducta de la entidad.

## 4.6 CONTROL INTERNO A NIVEL DE TAREAS FUNCIONALES

### 4.6.1 EJECUCION DE PROYECTOS

Un proyecto es un conjunto de actividades programadas anticipadamente que se realizan para alcanzar un fin determinado, es una intencionalidad que se elabora antes de realizar la acción. Es una iniciativa de inversión que implica la decisión sobre el uso de recursos para recuperar o aumentar la producción física de bienes y servicios, los cuales se concretizan en una obra física y en la adquisición de equipamiento.

Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver.<sup>66</sup>

Es importante no confundir un proyecto con un proceso. El proceso es una actividad de duración indefinida, y muchos proyectos pueden generar procesos nuevos y su duración es definida en los plazos que se pretende alcanzar el objetivo.

En la presentación del método ZOPP, la Agencia Alemana de Cooperación Técnica, señala una definición sobre proyectos la cual dice así: Se entiende por proyecto una tarea innovadora que tiene un objetivo definido, debiendo ser efectuada en un cierto periodo, en una zona geográfica delimitada y para un grupo de beneficiarios; solucionando de esta manera problemas específicos o mejorando una situación.

Mucho se ha escrito sobre proyectos y existen varias definiciones, pero una cosa es cierta, los proyectos son planteados para solucionar una necesidad.

---

<sup>66</sup> Preparación y Evaluación de Proyectos ( 1989) II Edición/ Nassir Sapag Chain &Reinaldo Sapag Chain. Pag 4.

Un proyecto es una propuesta de inversión de capital para efectuar las instalaciones destinadas a proporcionar bienes y servicios que varían mucho en magnitud y complejidad. Dicho de otra manera no es posible generar un proyecto si este no es capaz de resolver una necesidad humana y si, además no es aceptado por la comunidad a la cual va dirigido.

El objetivo esencial de todo proyecto es cambiar una situación actual por una situación deseada. En la situación actual existe un problema, cuya solución deberá ser lograda mediante la ejecución del proyecto que se propone, para avanzar así a la situación futura esperada.

El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles.<sup>67</sup>

Para concebir adecuadamente el proyecto, es necesario, como punto de partida, definir con la mayor claridad posible el problema que debe ser resuelto.

El proceso de todo proyecto tiene varias etapas, la etapa de preparación que se caracteriza por la recopilación de información por medio de estudios para luego darle paso a la sistematización de toda la información, seguido se da la etapa de la evaluación.

---

<sup>67</sup> [Wikipedia.org/wiki/Proyecto](https://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto)

Previo a esto se dio la idea, la cual surge como respuesta para satisfacer una necesidad o llenar un vacío, la idea básicamente representa la realización de un diagnóstico que detecta la necesidad que llenara el proyecto y que identifica las vías de solución.

Todo proyecto tiene objetivos específicos que alcanzar, por lo tanto el éxito de un proyecto implica cumplir de forma satisfactoria con los objetivos esperados, de acuerdo a las especificaciones técnicas financieras y sobre todo de tiempo (plazo del proyecto).

Al realizar la planificación, los proyectos se insertan en todo un programa o plan estratégico para darle salida a los objetivos planteados, estos objetivos deben ser planteados de manera clara y específicos además de ser aprobados y revisados con regularidad.

El proyecto no puede entenderse como un objetivo en sí mismo, por el contrario solo es un medio para alcanzar los objetivos generales sobre los cuales se elaboró un plan de desarrollo.<sup>68</sup>

Siguiendo con las etapas, desde el momento que se crea la idea y se evalúa la necesidad a la que se quiere dar solución, hasta la gestión que se realiza del mismo para la obtención de los recursos de inversión que le dará salida al planteamiento de los objetivos.

Se debe analizar por qué el proyecto es adecuado para solucionar el problema enfatizando en los beneficios que se generarán dando respuesta entre otros a los aspectos siguientes:

- En qué medida el proyecto contribuye a solucionar el problema;

---

<sup>68</sup> Preparación y Evaluación de Proyectos ( 1989) II Edición/ Nassir Sapag Chain &Reinaldo Sapag Chain. Pag 20.

- Cómo recibirán los resultados los beneficiarios;
- Justificación de la localización y del área de influencia;
- Análisis de cómo la tecnología propuesta es adecuada, contribuye a la solución del problema y a la conservación del medio ambiente, cuando fuera necesario.<sup>69</sup>

Al identificar un problema, también se debe analizar tener más de una forma de ser solucionado, en este sentido, quien trabaja en la formulación de un proyecto debe tener la preocupación de identificar cuáles podrían ser estas alternativas a las que se puede recurrir para dar solución a la problemática existente.

Una vez que los proyectos son puestos en marcha es necesario realizar una serie de actividades de seguimiento para garantizar que las acciones emprendidas están de acuerdo a lo planteado en los objetivos y que si estas acciones llevaran al cumplimiento de los mismos.

Por lo tanto en la elaboración de los proyectos se deben definir indicadores claros que ayudaran a evaluar si fue posible el logro de los objetivos, por eso la correcta valoración de los beneficios esperados permitirá definir en forma satisfactoria el criterio de evaluación que sea más adecuado, por otra parte también es importante la clara definición de cuál es el objetivo que se persigue con la evaluación.

Los indicadores nos ayudan a refinar y clarificar lo que queremos decir en el objetivo, la utilidad del indicador depende de la disponibilidad y validez de los datos que son fuentes de evidencia necesaria para verificar el indicador.

La evaluación tiene como objetivo dar seguimiento a los riesgos en los que respecta al logro de los objetivos del proyecto, por eso todo proyecto debe planificarse el futuro para así poder determinar tanto las variables susceptibles de ser medida numéricamente, como aquellas de carácter cualitativo de indudable incidencia en el comportamiento del proyecto en el tiempo.

La etapa final de un proyecto en la que éste es revisado es la evaluación en esta etapa se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

Al poner en marcha la ejecución de un proyecto también se deben de poner en marcha mecanismos de seguimiento y procedimientos de supervisión para garantizar el desempeño eficaz de todas las actividades, realizando informes de avances sobre la marcha de forma oportuna.

#### 4.6.2 ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

Acción Medica Cristiana maneja una cartera de proyectos variados, estos van desde la Seguridad Alimentaria, Gestión de Riesgos, Salud Comunitaria, entre otros, esto significa que maneja presupuestos variados de diferentes agencias cooperantes.

Al elaborar el plan estratégico se establecen objetivos claros y específicos, como parámetros ideales, lo cual sirve como una guía, la realidad es que no todos los proyectos se van

---

<sup>69</sup> Documento Preparación de Proyectos/Cursos Libre de Formulación /2013/ UNI.

aprobando de acuerdo al planteamiento del plan estratégico, debido a que la organización asume compromisos con temas nuevos que no son del todo manejables, entonces ocurre la complicación que muchas veces dicho proyecto no están en consonancia con los objetivos estratégicos del plan general.

En relación al seguimiento, evaluación y supervisión de los proyectos se han hecho grandes esfuerzos para que se realice la gestión debida en cada proyecto o en la totalidad de ellos, pero todavía sigue siendo una debilidad que superar.

Se han realizado iniciativas elaborando herramientas que ayuden en la recopilación de información en el marco del seguimiento, pero no se ha logrado obtener la información necesaria y cada esfuerzo pierde validez al no lograr el objetivo, por lo cual sigue siendo un reto que alcanzar.

No se ha logrado sistematizar las lecciones aprendidas al finalizar cada proyecto para determinar su eficacia y superar los errores cometidos o los riesgos que se deben administrar para una próxima experiencia, al finalizar el proyecto se realiza el cierre y hasta allí llega la función, son retomadas las acciones y se le da continuidad al aprobarse un nuevo proyecto.

Sin embargo la institución hace un esfuerzo para que toda la información que respecta a los proyectos este registrada en los sistemas contables, realizando informe de avances en relación a lo financiero, con apego a las normas de los cooperantes y las de la institución.

Al realizar la evaluación de esta área operativa (Ver Anexo VI) se le asignó una puntuación de 12 constituyendo este en el 100% del puntaje, la institución obtuvo un puntaje de 8, traducido a porcentaje, este corresponde al 67%, al ubicarlo en la escala de valores se ubica en la calificación de Satisfactorio, a pesar de la calificación, es válido mencionar que están en el límite bajo de dicha escala por lo tanto se necesita realizar algunas acciones que superen esta situación.

## RECOMENDACIONES

1. Al formular los proyectos, deben estar en consonancia con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la institución.
2. Reforzar la iniciativa aplicada en la gestión de los proyectos, en cuanto al seguimiento, evaluación y monitoreo, aplicando acciones concretas para obtener resultados satisfactorios.
3. Realizar evaluaciones al finalizar un proyecto para reconocer las lecciones aprendidas y medir el grado de eficacia que estos tuvieron en la satisfacción de la necesidad.

### 4.6.3 - GESTION DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es un elemento de control del gasto para obtener un mayor rendimiento en un ciclo de operación determinado, es una herramienta de planificación y control y sirve para programar antes de tomar decisiones.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos para presupuestar, que van desde la proyección de la estadística de los estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se han tratado de fijar una serie de paquetes de decisión, para elegir el más razonable, eliminando así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

Son numerosas las definiciones que se conocen con respecto a los presupuestos, sin embargo una definición sencilla podría ser la siguiente: Es un plan maestro que muestra cómo serán adquiridos y usados los recursos que necesita una empresa u organización para su funcionamiento y desarrollo en un periodo determinado.<sup>70</sup>

También se puede definir como un plan expresado en forma cuantitativa, dicho en otras palabras es la determinación y asignación de los recursos requeridos para el alcance de un objetivo propuesto, lo cual lo constituye como un instrumento valioso para la dirección y se puede asegurar que es la principal herramienta para dirigir eficazmente una empresa u organización.

---

<sup>70</sup> Dossier Seminario Elaboración de Presupuesto de Proyectos de Desarrollo/ Know- How3000/Pag.1

Es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso gerencial, pocas veces un presupuesto es algo aislado, más bien es un resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos, estrategias y en elaborar planes, esto se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Por lo tanto se puede decir que el presupuesto es una parte importante del ciclo administrativo que es el de planear, organizar y controlar.

También podemos decir que es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo condiciones previstas.

Dicho todo lo anterior podemos asegurar que el presupuesto es una herramienta administrativa esencial. Sin un presupuesto, la conducción de una organización es como un barco sin timón.

Todo presupuesto debe basarse en objetivos específicos en consonancia con los objetivos estratégicos de la institución, por lo tanto el personal que interviene en el proceso presupuestario debe tener pleno conocimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Se debe tener el debido cuidado al realizar el seguimiento de los presupuestos que estos sean utilizados estrictamente para lograr los objetivos del proyecto y por consiguiente el de la institución, por lo tanto deben establecerse sistemas efectivos de seguimientos y asignar al personal responsable para esta acción.

De esta importancia se deriva la necesidad de organizar un sistema de información que reporte oportunamente la ejecución presupuestaria y que permita hacer el seguimiento con respecto a las operaciones, los insumos, lo producido, los resultados obtenidos y su reflejo en la situación financiera.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos, mediante él se comparan los resultados reales frente a los presupuestados, se determinan las variaciones y se suministran a la administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas.

Entonces podemos decir que la principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, al comparar los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

De acuerdo con estudios realizados, las compañías que usan presupuestos llevan a cabo cuatro aspectos:

1. Se comprometen con el presupuesto.
2. Conectan la planeación de corto plazo con la de mediano y largo plazo.
3. Adoptan procedimientos detallados y comprensibles para realizar los presupuestos.
4. Analizan las variaciones presupuestales y toman acciones correctivas.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> [Wikipedia.org/wiki/Proyecto](https://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto)

Dentro de los presupuestos hay una clasificación que se presenta a continuación:

- Según su flexibilidad, en estático, rígidos y fijos.
- Según el periodo que cubran, a corto plazo y a largo plazo.

Sea cual fuere la clasificación, el manejo del presupuesto es importante en el control financiero y se deben establecer herramientas para ayudar y dar seguimiento a los gastos en relación a lo presupuestado, además de aprobar presupuestos que estén relacionado con las prioridades de la organización.

La información generada en las herramientas de control de presupuestos debe orientarnos a tomar acciones de análisis de los avances o de las desviaciones que se presenten.

#### 4.6.4 ANALISIS DE LA INFORMACION ENCONTRADA

Dentro de las jerarquías institucionales se encuentran los gerentes con su equipo de trabajo que se encargan de preparar y gestionar apropiadamente sus presupuestos según las necesidades previamente establecidas.

A pesar que los presupuestos son aprobados por las agencias cooperantes y esto va sumando al logro de los objetivos estratégicos de la institución, estos presupuestos no son debidamente supervisados y realizar las debidas enmiendas de los casos que se han presentado.

Falta que un equipo de finanzas y de las gerencias se reúna regularmente para analizar el ejercicio presupuestal y se tomen las medidas correctivas en el proceso de ejecución, esto provoca que al finalizar un proyecto existan sub ejecuciones en algunos rubros y sobre ejecuciones en otros.

De esta manera también se presentan dificultades para alcanzar los objetivos que se habían establecido al inicio de la ejecución y algunas veces los presupuestos son utilizados en acciones que no son la prioridad de la institución, pero por la falta de seguimiento no permite poder aplicarse en las prioridades establecidas en el tiempo oportuno y al final se realiza el desembolso pero no se logra cumplir con los resultados esperados.

El sistema establecido en la institución para darle seguimiento a los presupuestos no es adecuado para brindar información fidedigna y oportuna para la toma de decisión, debido a que se percibe poco interés en las personas delegadas para esta función o por otro lado no han aceptado debidamente la responsabilidad de supervisar los presupuestos, en este caso nos referimos a los gerentes de proyectos.

Por lo tanto no se realizan evaluaciones eficaces de los presupuestos en los que incluyan explicaciones de las diferencias y se han delegado estas funciones al área contable por la función del registro de las operaciones en línea, y esta función no se percibe como parte del proceso de seguimiento y evaluación.

Al analizar esta área funcional y evaluarla, se ha asignado la puntuación de 8, en la práctica evaluativa la institución alcanza una puntuación de 5, lo que equivale al 62%, al ubicarlo en la escala de valores se encuentra en el rango de 61 -80 teniendo una apreciación de Satisfactorio, a pesar de la apreciación debemos analizar que el porcentaje está ubicado en

el extremo inferior de la escala, lo cual significa que existen puntos que mejorar en la gestión del presupuesto por lo tanto planteamos las siguientes recomendaciones:

## RECOMENDACIONES

1. Fortalecer el proceso de monitoreo y evaluación, delegando las funciones a las personas indicadas para la toma de decisiones en tiempo cortos e intermedios, no al final, para poder realizar las debidas correcciones.
2. Aceptar presupuestos que solamente se correspondan con los objetivos estratégico de la institución.
3. Establecer un equipo de finanzas y gerencias para que se reúna regularmente para analizar el ejercicio presupuestal y se tomen las medidas correctivas en momento oportuno.
4. Diseñar y aplicar una herramienta de informática para el manejo de los presupuestos, que genere información actualizada y que contribuya a la toma de decisiones oportunas.

## CAPITULO V.- CONCLUSIONES

Dada la importancia que representa la fortaleza del Sistema de Control Interno en una organización para el logro de los objetivos y metas institucionales, se ha realizado el presente estudio al Control Interno de Acción Medica Cristiana.

La Dirección Ejecutiva y la Junta Directiva son las responsables de mantener una estructura de Control Interno adecuada y sólida, para que ésta suministre una seguridad que los objetivos serán alcanzados y que los riesgos que se presenten en la marcha serán mitigados o administrados para lograr los resultados esperados.

La evaluación se realizó conforme el modelo COSO mediante entrevistas o encuestas a funcionarios y empleados de la organización, donde obtuvimos la siguiente calificación por cada uno de los componentes:

Ambiente de Control	Satisfactorio
Valoración del Riesgo	Aceptable
Información y Comunicación	Altamente Satisfactorio
Monitoreo y Seguimiento	Aceptable

También se tomó en cuenta evaluar dos áreas muy importantes según el quehacer de la organización dando como resultado lo siguiente:

Ejecución de Proyectos	Satisfactorio
------------------------	---------------

Podemos concluir que los resultados son satisfactorios o adecuados, pero es necesario poner en marcha acciones que en el mediano plazo ayudaran a superar algunos requerimientos que son importantes para colocar a la organización en una posición de competencia ante los retos que presenta en la actualidad la cooperación internacional.

La información y la comunicación son elementos que fluyen en la organización lo cual constituye una fortaleza, pero es necesario fortalecer las acciones que están relacionadas con el ambiente de control, lo cual significa que está vinculado con la integridad y competencia del personal al igual que con los valores éticos, ahora bien, es importante señalar que el funcionamiento de éste afecta directamente a los demás componentes.

También es necesario aplicar acciones para el componente de evaluación de riesgos y para el de Monitoreo y Evaluación a pesar que la calificación es aceptable, la no aplicación de medidas correctivas, puede afectar a largo plazo el alcance de las metas de la organización, cabe señalar que en un estudio previo también estos componentes presentaron debilidades y no han sido superadas o no se han puesto en marcha las recomendaciones establecidas.

Las principales recomendaciones a seguir están planteadas en el documento para actualizar y mejorar las normativas existentes y dotar de mayor agilidad y dinámica al modelo gerencial utilizado por Acción Medica Cristiana.

## GLOSARIO

Aversa:	Rechazo hacia una cosa.
A.R.H:	Administración de Recursos Humanos.
A.M.C:	Acción Medica Cristiana
Base Cero:	Es un proceso presupuestario aplicado tanto en la gestión empresarial como en los programas presupuestarios públicos que exige a cada gestor justificar detalladamente la totalidad de sus peticiones presupuestarias debiendo justificarse la necesidad de cada importe a gastar. El procedimiento debe identificar todas las actividades en grupos de decisión que son evaluados y ordenados según su prioridad.
COSO:	Committee of Sponsoring Organizations, iniciativa de 5 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.
Dinamismo:	Cualidad de las cosas, empresas o actividades que tienen actividad, movimiento e innovación y que están en constante transformación o la hacen posible.
Mística:	Actividad espiritual que aspira conseguir la unión o el contacto del alma con la divinidad por diversos medios.
Ongoing:	En marcha, continuado.
ONGs.	Organizaciones no gubernamentales

Software: Conjunto de normas y rutinas que permite a la computadora realizar determinadas tareas.

UE: Unión Europea

VaR: Valor en Riesgo

ZOPP: Sigla alemana de "ZielOrientiertProjectPlanung" que quiere decir: Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos.

#### 4 BIBLIOGRAFÍA

- Información y control en la administración de proyectos  
Julio córdobas.../et. al. / --San José, C.R: ICAP, 1988.p. 120
- [www.campus.oei.org](http://www.campus.oei.org)  
Biblioteca Digital de la OEI
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Los cinco componentes del Control Interno 2012/Javier Romero
- [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)  
Debilidades en el ambiente del trabajo que afectan el Control interno.
- [www.gestiopoli.com](http://www.gestiopoli.com)  
El control interno como herramienta fundamental contable y administrativa.
- [www.eumed.net/libros/DaynelisGarciaBatista/](http://www.eumed.net/libros/DaynelisGarciaBatista/) Biblioteca Virtual de Derecho  
Economías y Ciencias Sociales.  
Actividades de Control
- [Mercadotendencias.com/Coopers & Lybrans](http://Mercadotendencias.com/Coopers%20&%20Lybrans)  
Los nuevos Conceptos del control interno. Informe COSO.
- [www.webscolar.com](http://www.webscolar.com)  
Definición de centralización y descentralización y sus diferencias.
- [www.theodinstitute.org](http://www.theodinstitute.org)  
Comportamiento y desarrollo organizacional/Fayol, Henry
- [www.monografia.com](http://www.monografia.com)  
Fraga, Gabino. Derecho administrativo, 13 ed., México, Porrúa, 1969.
- <http://manuelgross.bligoo.com>  
Daniel H.Casais/ Ventajas y desventajas de la centralización.
- <http://ehowespanol.com>  
Victor Seals/Ventajas y desventajas de la descentralización.
- <http://sites.google.com/site/empreswaites>  
Administración de empresas. Centralización versus Descentralización.
- Manual de Procedimientos Administrativos y financieros de AMC/2012/ Marvin Pérez Peinado.
- Manual de Funciones de Perfiles de Puestos AMC/Nov2001/Moisés Moraga Amador.

- Auditoria Administrativa de AMC/ Despacho de Consultores, Rugama Medrano y Asociados.
- Normas Profesionales del AICPA
- Standars para la práctica profesional de la auditoría interna/1997
- Informe de Auditoría AMC 2007  
José Dolores Estrada y Asociados. / Managua, Nicaragua.
- Estándares Para La Práctica Profesional De La Auditoria Interna. *BuenasTareas.com*. Recuperado 09, 2010, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estandares-Para-La-Practica-Profesional-De/669278.html>
- Principios de Auditoria, 14ava. Edicion, O.Ray Whittintong, C/Kurt Pany, 2004.
- Enciclopedia de la Auditoria, Océano Centrum, Jaime Mainou Abad
- Texto seminario Informe COSO NTCI CCPN
- Coopers & Librand, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición traducida por Samuel Alberto Mantilla
- Marvin Ramírez, El control interno bajo el enfoque COSO/NTCI-CGR, Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua
- Omar Lawrence, Control y Gestión Integral del Riesgo, CCPN
- Riesgos Internos y Externos. *BuenasTareas.com*. Recuperado 05, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Riesgos-Internos-y-Externos/4104099.html>
- PriceWaterhouse Coopers LLP, Gestión de Riesgos Corporativos/Marco Integrado/Técnicas de Aplicación
- [www.mercadotendencias.com/](http://www.mercadotendencias.com/) informe coso. supervisión/interpretación personal de Coopers & Librand.
- Preparación y Evaluación de Proyectos ( 1989) II Edición/ Nassir Sapag Chain & Reinaldo Sapag Chain
- [Wikipedia.org/wiki/Proyecto](http://Wikipedia.org/wiki/Proyecto)

- Documento Preparación de Proyectos/Cursos Libre de Formulación /2013/ UNI.
- Dossier Seminario Elaboración de Presupuesto de Proyectos de Desarrollo/Know-How3000

## ANEXOS

La presente Listas de Comprobación de Evaluación del Control Interno a nivel Ejecutivo y por tareas funcionales ha sido diseñada con el objetivo de establecer fortalezas y debilidades en los aspectos de Control Interno de Acción Medica Cristiana, a los niveles de componentes del mismo:

1. Ambiente de Control
2. Gestión de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo y Seguimiento

La evaluación se ha sido clasificada en cuatro grandes grupos:

1. Solida
2. Adecuada
3. Adecuada pero debe reforzarse
4. Débil

Definiciones para la clasificación:

- **Sólida:** hay sistemas y procedimientos sólidos, eficaces y bien documentados que permiten alcanzar con éxito los objetivos fijados.
- **Adecuada:** hay sistemas y procedimientos que permiten el logro de la mayoría de los objetivos y se están tomando las medidas oportunas para alcanzar todos los objetivos.
- **Adecuada pero debe reforzarse:** hay sistemas y procedimientos que permiten el logro parcial de los objetivos y es necesario tomar medidas para mejorar la consecución de los objetivos fijados.
- **Débil:** los sistemas y procedimientos no cumplen los requisitos mínimos y ponen en peligro el logro de los objetivos fijados.

Analice cada una de las preguntas de la lista y aplique su criterio con relación a la fortaleza o debilidad del sistema de control interno. Utilice la casilla de Medidas/Comentarios para dejar indicado sus criterios con relación a los aspectos que está evaluando.

#### TABLA DE VALORES DE LA AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A NIVEL EJECUTIVO

	RANGO	APRECIACION
	1 - 50	Deficiente
	51 - 60	Aceptable
	61 - 80	Satisfactorio
	81 - 100	Altamente Satisfactorio

No.	Pregunta:	Sólida	Adecuada	Adecuada pero debe reforzarse	Débil	Pruebas/cuestiones que han de tenerse en cuenta	Medidas/comentarios
<b>1. EVALUACION DEL AMBIENTE DE CONTROL</b>							
1.1.	¿Estima que su oficina comprende cabalmente las normas éticas de la Institución y su política de lucha contra el fraude?	S 2	A 1.50	ADR 1  X	D 0.5	<p>1. Se debate regularmente sobre cuestiones éticas y sobre la política de lucha contra el fraude, y estos temas se comunican a todo el personal.</p> <p>2. Las políticas pertinentes de lucha contra el fraude y la corrupción se incluyen en todos los contratos de suministro y licitaciones de servicios.</p> <p>3. Los problemas éticos que se plantearon en la oficina en caso de existir se resolvieron de forma satisfactoria.</p> <p>4. Las políticas de la institución de protección de los denunciantes de irregularidades y sobre la aceptación de regalos se han distribuido a todo el personal.</p>	No se realizan debates sobre estas cuestiones y no existe una política escrita sobre este tema por lo tanto los contratos no lo establecen y no existe ningún mecanismo para proteger a los denunciantes.
1.2.	¿Estima que el entorno de la oficina es propicio para llevar un control interno eficaz y que la actitud de la dirección alienta una toma de conciencia adecuada de todo el personal sobre el tema del control?	S 2	A 1.50  X	ADR 1	D 0.5	<p>1. Se han logrado aplicar los debidos controles en las esferas funcionales para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos y operacionales de la institución y sus Proyectos.</p> <p>2. Se alienta al personal a que plantee oportunamente al personal directivo todos los errores y debilidades en materia de Control Interno.</p> <p>3. La oficina o dirección está comprometida a solucionar los problemas en materia de control interno tan pronto como sea posible.</p> <p>4. La oficina o dirección tiene un trato abierto y franco con todos los órganos de supervisión y los encargados de los exámenes de la gestión.</p> <p>5. La oficina o dirección tiene un trato abierto y franco con todos los órganos de supervisión y los encargados de los exámenes de la gestión.</p> <p>6. La dirección sienta ejemplo evitando todo conflicto de interés o percepción de conflicto de interés o favoritismo.</p>	En algunos casos existe conflicto de interés y favoritismo para la toma de decisiones donde se involucra a la dirección, se parcializa por lo tanto no sienta ejemplo.

No.	Pregunta:	Sólida	Adecuada	Adecuada pero debe Reforzarse	Débil	Pruebas/cuestiones que han de tenerse en cuenta	Medidas/comentarios
1.3.	¿Estima que existen mecanismos para poner en práctica el código de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación o los niveles esperados de comportamiento ético y moral?	S 2	A 1.50	ADR 1  X	D 0.5	<p>1. Los códigos son suficientemente amplios y se refieren a conflicto de intereses, pagos ilegales u otros pagos indebidos, competencia desleal o uso fraudulento de información empresarial en las operaciones.</p> <p>2. Los códigos son aceptados de forma expresa y periódicamente por todos los empleados.</p> <p>3. Los empleados entienden que comportamiento es aceptable o no aceptable y saben qué hacer si se encuentran con algún comportamiento indebido.</p>	El código lo establece pero en el personal no hay conciencia ética de cumplir con estas directrices y muchas veces son llevados a realizar acciones indebidas por la necesidad económica.
1.4.	¿Estima que la oficina tiene una estructura orgánica clara, que promueve una buena definición de responsabilidades y disminuye al mínimo la superposición y duplicación de la labor?	S 2	A 1.50	ADR 1  X	D 0.5	<p>1. Existe un organigrama actualizado, que se revisa regularmente y distribuye a todo el personal.</p> <p>2. La estructura orgánica genera una clara asignación de tareas y responsabilidades funcionales.</p> <p>3. La carga de trabajo del equipo de dirección superior está equilibrada.</p> <p>4. Se cuenta con suficiente personal para que todas las actividades puedan llevarse a término con eficacia y eficiencia.</p>	Existe un organigrama pero no es funcional, en la realidad no funciona como está establecido, no se ha revisado hace muchos años y la mayoría del personal no lo conoce.
1.5	¿Considera que el personal comprende claramente las facultades que se le delegan y sabe cuándo solicitar orientación y asesoramiento al personal directivo?	S 2	A 1.50  X	ADR 1	D 0.5	<p>1. La delegación de facultades de autoridades financieras y de aprobación está claramente indicada por escrito y se encuentra dentro del ámbito de facultades de la persona a las que se delegan.</p> <p>2. Al personal al que se delegan facultades se le ha entregado un mandato claro, que se actualiza regularmente en función de los cambios que se producen.</p> <p>3. Los funcionarios a quienes se han delegado facultades de compra y contratación de servicios no han efectuado compras ni contrataciones sin seguir el debido proceso de licitación.</p> <p>4. La función de funcionario responsable está definida claramente y se asigna debidamente en los períodos en que el o la director(a) ejecutivo(a) está ausente.</p>	Se dan casos de contratación donde se saltan los procedimientos de licitación.

No.	Pregunta:	Sólida	Adecuada	Adecuada pero debe Reforzarse	Débil	Pruebas/cuestiones que han de tenerse en cuenta	Medidas/comentarios
1.6.	¿Considera que la delegación de tareas se da al nivel de competencia más bajo que cuente con suficiente capacidad y es eficaz?	S 2 X	A 1.50	ADR 1	D 0.5	1. Las atribuciones tanto de la persona que delega trabajo como del miembro de personal al que este se le asigna están definidas con claridad e incluyen requisitos de presentación de informes (para reforzar la rendición de cuentas). 2. Antes de asignar un trabajo se tiene en cuenta debidamente la competencia y la capacidad del personal. 3. Las decisiones en cuanto a la asignación de trabajo obedecen a los objetivos de disminuir los costos al mínimo y ofrecer oportunidades de desarrollo al personal.	
1.7	¿Estima que conoce las directrices sobre recursos humanos, las cumple plenamente y puede recurrir a los conocimientos técnicos que necesite para gestionar actividades de recursos humanos?	S 2	A 1.50	ADR 1  X	D 0.5	1. La dirección emplea a personal con suficientes conocimientos para administrar todas las cuestiones relacionadas con los recursos humanos. 2. Se cuenta con el apoyo necesario en caso de que la dirección no pueda manejar una cuestión concreta relacionada con los recursos humanos.	El personal conoce las directrices pero no tiene capacidad de decisión debido a que las decisiones se centralizan en la dirección
1.8	¿Considera que se han tomado disposiciones efectivas para cumplir con los reglamentos del personal de la institución?	S 2	A 1.50  X	ADR 1	D 0.5	1. Todos los miembros del personal tienen contratos de trabajo. 2. El personal local se ha contratado siguiendo los procedimientos ordinarios de contratación; las vacantes se anuncian públicamente, los formularios de solicitud se examinan debidamente y se hace una selección de los candidatos idóneos, que son entrevistados por equipos independientes. 3. Al hacer contrataciones locales se han tenido en cuenta las repercusiones en la legislación laboral.	No siempre se sigue con los procedimientos en la contratación del personal, algunas veces se contratan por favoritismos por lo tanto en algunos puestos no siempre está ubicado el personal idóneo.
1.9	¿Considera que al personal se lo evalúa eficazmente de conformidad con las políticas y procedimientos de recursos humanos?	S 2	A 1.50	ADR 1  X	D 0.5	1. Todas las evaluaciones de la actuación profesional del trabajador y mejora de las competencias están actualizadas. 2. Las Evaluaciones comprenden necesidades de desarrollo y de capacitación del personal. 3. Se hacen evaluaciones periódicas del desempeño y se le da información al personal por escrito. 4. Se celebran reuniones con el personal para conversar sobre su desempeño, y las conclusiones se documentan.	Existen evaluaciones de personal pero no están actualizadas y son muy subjetivas y no están diseñadas para que expresen necesidades de desarrollo y de capacitación al personal.

No.	Pregunta:	Sólida	Adecuada	Adecuada pero debe Reforzarse	Débil	Pruebas/cuestiones que han de tenerse en cuenta	Medidas/comentarios
1.10	¿Estima que el personal conoce suficientemente bien todas las reglas, reglamentos y políticas que afectan a su trabajo?	S 2	A 1.50  X	ADR 1	D 0.5	1. Las normas, reglamentos y políticas pertinentes, y los correspondientes informes de actualización se difunden entre los miembros del personal, y se conversa sobre el contenido y las repercusiones. 2. Se cuenta con procedimientos operativos normalizados actualizados para el personal pertinente.	Existe normas y reglamentos actualizados, pero no se difunden entre el personal y no se conversa sobre el contenido, solo se sabe que existen.
1.11	¿Considera que el personal posee las competencias necesarias para realizar las tareas que le han sido asignadas?	S 2	A 1.50  X	ADR 1  X	D 0.5	1. Existen especificaciones del personal y descripciones detalladas de las funciones en relación con todos los puestos. 2. Las tareas están bien definidas y se han fijado objetivos claros y metas de desempeño. 3. El Comité de contratación ha logrado que se asignen los puestos al personal con las competencias y conocimientos necesarios. 4. Se han realizado evaluaciones de las necesidades de capacitación y se han establecido planes de capacitación para asegurarse de que el personal adquiera las competencias necesarias para realizar las tareas que le son asignadas.	No se fijan metas de desempeño y en algunos puestos el personal asignado no posee las competencias y conocimientos necesarios, tampoco existen planes de capacitación para el personal.
1.12	¿Se han fijado objetivos claros basados en los resultados para todos los niveles de actividad en de la oficina o dirección?	S 2	A 1.50  X	ADR 1	D 0.5	1. Existen documentos de Planificación Estrategia. 2. Los objetivos están definidos claramente en todos los documentos sobre los proyectos y están respaldados por un marco o marco lógico de resultados. 3. Se ha acordado un marco de resultados de gestión para la oficina o dirección. 4. Los resultados del desempeño individual se analizan con el miembro del personal de que se trate y se llega a una decisión común al respecto.	El instrumento de evaluación del desempeño no es una herramienta que se utilice para tomar decisiones con el personal y no existe un marco de resultado de gestión para la dirección.
1.13	¿Los objetivos quedan plasmados en los planes basados en los resultados respecto de los proyectos, las personas y la oficina en su conjunto?	S 2	A 1.50  X	ADR 1	D 0.5	1. La aplicación de la estrategia se comprueba y examina periódicamente. 2. Se han establecido, aplicado y examinado con regularidad planes anuales Operativos y de desempeño. 3. Existen planes detallados de los proyectos, que se examinan regularmente.	Existen planes pero no son examinados regularmente, para corregir desvíos en el cumplimiento de los objetivos.

No.	Pregunta:	Sólida 4	Adecuada 3	Adecuada pero debe Reforzarse 2	Débil 1	Pruebas/cuestiones que han de tenerse en cuenta	Medidas/comentarios
<b>2 GESTION DEL RIESGO</b>							
2.1	¿Estima que la dirección tiene una comprensión clara de los principios de la gestión de riesgos?	S 4	A 3  X	ADR 2	D 1	<p>1. La gestión de riesgos se considera parte integral de las prácticas de gestión habituales.</p> <p>2. Se proporcionan al personal las orientaciones y la capacitación necesarias para comprender y detectar los riesgos.</p> <p>3. Hay una clara comprensión de los riesgos inherentes y residuales.</p> <p>4. Puede hacerse un seguimiento de los riesgos definidos en el registro de riesgos mediante indicadores de riesgos apropiados.</p> <p>5. La oficina o dirección no ha caído en la trampa de definir demasiados riesgos por incluir aquellos que son muy remotos o que tendrían un impacto mínimo en los objetivos de la institución.</p>	Al elaborar el plan quinquenal existe un apartado donde aborda un análisis del contexto tanto interno como externo. Se han realizado talleres sobre seguridad para detectar los puntos críticos de riesgo tanto para el personal de central como de los territorios. No existe registro formal de los riesgos.
2.2	¿Estima que la oficina cuenta con sistemas efectivos que le permiten definir, evaluar y registrar acontecimientos que puedan ofrecer oportunidades o plantear amenazas a la institución?	S 4	A 3	ADR 2	D 1  X	<p>1. Detectar los sucesos que se producen y evaluar los riesgos son actividades ordinarias de la oficina o dirección, que comprenden la detección de riesgos concretos y los procesos de evaluación necesarios.</p> <p>2. Todos los riesgos se evalúan en cuanto a la probabilidad de que se produzcan y a su impacto.</p>	No se cuenta con un sistema de registro de los riesgos por lo tanto no es una actividad ordinaria de la institución.
2.3	¿Ha establecido formalmente la dirección todos los riesgos importantes y ha elaborado un registro de los riesgos y los riesgos de mayor envergadura para cuyo manejo se necesita una autoridad superior?	S 4	A 3	ADR 2  X	D 1	<p>1. Existen registros de riesgos, que están actualizados.</p> <p>2. Los riesgos detectados y las correspondientes medidas de mitigación se han incluido en el plan de desempeño anual.</p> <p>3. La falta de la debida separación de tareas se define claramente como un riesgo en el registro de riesgos y se plantea a las instancias superiores procedentes.</p> <p>4. Se ha establecido una instancia de coordinación en materia de riesgos para asegurar que haya personal responsable que actualice el registro de riesgos.</p>	El registro de los riesgos no está actualizado, los riesgos se incluyen en el plan operativo, pero no las medidas de mitigación, hay separación de tareas y existe una instancia de coordinación en materia de riesgo pero no hay un plan claro relacionado a esta función de registro.
2.4	¿Ha definido la dirección sus niveles de riesgo aceptado,	S 4	A 3	ADR 2	D 1	<p>1. Se han determinado los niveles de riesgo aceptado respecto de todos los objetivos.</p>	Los objetivos establecidos en el plan son de manera

	respecto de todos sus objetivos y resultados previstos, y ha adoptado medidas para hacer un seguimiento de los niveles de riesgo que efectivamente se concretan?		X			2. Se han establecido funciones de seguimiento y evaluación (S y E) de los proyectos para ofrecer una retroalimentación efectiva sobre el logro de los objetivos de los proyectos. 3. Se han establecido informes de S y E y procesos financieros y de examen en el marco de los proyectos de modo que pueda alertarse oportunamente contra posibles riesgos de fraude y corrupción.	general, se realizan funciones de seguimiento en relación a los proyectos por que existe una matriz, un marco lógico para ellos.
2.5	¿Comprende claramente la dirección la respuesta de la institución ante los riesgos, y la aplica, asegurándose de evitar, controlar, aceptar o trasladar todos los riesgos y de llevar un registro de los riesgos residuales?	S 4	A 3	ADR 2  X	D 1	1. El manejo de los distintos riesgos se asigna al Responsable más apropiado. 2. Las medidas de mitigación de riesgos que requieren recursos adicionales se elevan a la instancia de decisión pertinente. 3. Los riesgos residuales se inscriben en el registro de riesgos. 4. Los riesgos se relacionan con el plan de trabajo y se adoptan las medidas de mitigación pertinentes.	Como no existe un registro sistemático de los riesgos tampoco la institución establece medidas de mitigación para los mismos.
2.6	¿Ha adoptado la oficina medidas de preparación para la pronta intervención en caso de emergencia a fin de mitigar los riesgos operacionales y mantener la continuidad de las operaciones y la capacidad de resistencia en caso de crisis humanitaria?	S 4	A 3	ADR 2	D 1	Se han adoptado medidas de preparación para la pronta intervención en caso de emergencias. Las medidas de mitigación y las personas responsables de su aplicación están claramente definidas y se han establecido los plazos correspondientes.	No existen estas medidas.