

# **UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**Auditoría Interna Basada en Riesgos a la Función de Compras de Cero  
Desnutrición Infantil Estados Unidos de América  
– Guatemala – CDI USG  
(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)**

Mynor Eduardo Díaz Argueta

Guatemala, febrero 2014

**Auditoría Interna Basada en Riesgos a la Función de Compras de Cero**  
**Desnutrición Infantil Estados Unidos de América**  
**– Guatemala – CDI USG**  
(Práctica Empresarial Dirigida – PED-)

Mynor Eduardo Díaz Argueta

Lic. Hugo Armando Perla Méndez (**Tutor**)  
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín (**Revisor**)

Guatemala, febrero 2014

**Autoridades de Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M. A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

Licda. Miriam Lucrecia Cardoza Bermúdez  
**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED**

Lic. Héctor Eugenio Alvarado Castellanos  
**Examinador**

Lic. Carlos Rodolfo de León Herrera  
**Examinador**

Lic. William Roberto Molina Palma  
**Examinador**

Lic. Hugo Armando Perla Méndez  
**Tutor**

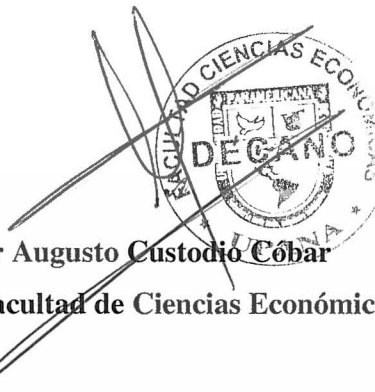
Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín  
**Revisor**

Teléfonos 2434-3219  
Telefax 2436-0362  
Campus Naranjo,  
27 Av. 4-36 Z. 4 de Mixco  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:C.C.E.E.00119.2013-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 06 DE DICIEMBRE DEL 2013**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Hugo Armando Perla Méndez tutor y el Licenciado Mario Alfredo Salazar Marroquín revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada: "AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS A LA FUNCIÓN DE COMPRAS DE CERO DESNUTRICIÓN INFANTIL ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA -GUATEMALA- CDI USG", presentado por el estudiante Mynor Eduardo Díaz Argueta y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 0739 de fecha 30 de Octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.



**Lic. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Título: Licenciado en Economía  
Dirección: 4ª. Av. A 12-11 Z. 13  
No. Teléfono Of.: 24720272  
No. Teléfono Cel.: 58918780  
No. De Fax: 24755888  
E-Mail: hugoperla@itelgua.com

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana.  
Ciudad.

Estimados señores:

En relación al trabajo de tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Auditoría Interna Basada en Riesgos a la Función de Compras de Cero Desnutrición Infantil Estados Unidos de América-Guatemala- CDI USG”**, realizado por **Mynor Eduardo Díaz Argueta** carné No. 1224793, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de (90) noventa puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Hugo A. Perla.

Lic. Hugo A. Perla Méndez  
Colegiado No. 12068

Nombre completo: Mario Alfredo Salazar Marroquín  
Título: Licenciado En Administración

Dirección: 20 avenida 4-49 zona 7 Kaminal Juyu 1  
No. Teléfono Of. 24343219-24360362  
No. Teléfono Cel. 54820416  
No. de Fax 24360362  
E-mail: [licmariosalazar@gmail.com](mailto:licmariosalazar@gmail.com)

Guatemala, 30 de septiembre 2013

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **“Auditoría Interna Basada en Riesgos a la Función de Compras de Cero Desnutrición Infantil Estados Unidos de América-Guatemala- CDI USG”**, realizado por el estudiante **Mynor Eduardo Díaz**, estudiante de la carrera de Contador Público y Auditor; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Técnico Profesional (ETP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
*Lic. Mario Alfredo Salazar Marroquín*  
*Revisor de Estilo*



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 199.2014

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante DÍAZ ARGUETA, MYNOR EDUARDO, con número de carné 1224793, aprobó con 91 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, en la Facultad de Ciencias Económicas, a los treinta días del mes de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que al interesado convengan, se extiende la presente en hoja membretada a los catorce días del mes de enero del año dos mil catorce.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora

Registro y Control Académico



  
Dra. Alba de González  
Secretaria General



Marina Fuentes  
cc.Archivo.



## **Agradecimiento**

### **A DIOS**

Por guiar mis pasos, quien con su infinita misericordia me dio la sabiduría para obtener este triunfo.

### **A LA VIRGEN MARÍA**

Por ser fuente de amor, humildad, dulzura, quien en todo momento ha escuchado mis oraciones y estaré agradecido por todas las bendiciones recibidas.

### **A MIS PADRES**

Por ser la luz que siempre ilumina mi vida, por ser el mejor regalo que Dios me ha dado, y porque siempre han estado conmigo apoyándome en cada una de mis metas, dándome todo lo mejor de ustedes para nunca desmayar y poder seguir adelante, gracias por todo el amor que siempre me han brindado y que este éxito alcanzado sea de mucho orgullo para ustedes.

### **A MI ESPOSA**

Ana Lorena, mi compañera de vida, por su amor, respeto, apoyo y comprender mis ideales y anhelos.

### **A MIS DEMÁS FAMILIARES**

Con cariño, apoyo y motivación brindados.

### **A LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Por el programa de Actualización y Cierre Académico - ACA, una oportunidad visionaria de estudios académicos con principios y valores, que permite cumplir la meta de graduarme.

### **A MIS CATEDRÁTICOS**

Que me brindaron sus valiosos conocimientos y experiencias profesionales durante el ACA.

### **A MI ASESOR Y REVISOR DE ESTILO**

Por su apoyo y orientación en el desarrollo de mi investigación.

# Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
1 Información General de la Organización	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Presentación de la Organización	1
1.1.2 Marco Legal	2
1.1.3 Aspectos de la Organización	4
1.1.4 Control Interno	7
1.1.5 Información Financiera y Contable	8
1.1.6 Información de Personal	11
1.1.7 Del Diagnóstico Inicial	12
1.2 Planteamiento del Problema	14
1.3 Justificación	16
1.4 Pregunta de la Investigación	17
1.5 Objetivos	17
1.5.1 Objetivo general	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
1.6 Límites y Alcances	18
1.7 Marco Teórico	18
1.7.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	18
1.7.2 Auditoría Interna	20
1.7.3 Modelo de Control Interno COSO I	22
1.7.3.1 Objetivos	25
1.7.3.2 Componentes y Principios	25
1.7.3.3 Relación entre Objetivos y Componentes	27
1.7.3.4 Actualización a COSO 2013	28

1.7.4	Los Riesgos en el Proceso de Auditoría	29
1.7.4.1	Tipos de Riesgos	29
1.7.4.2	Respuesta al Riesgo por parte de la Administración	30
1.7.5	La Función de Compras	31
1.7.5.1	Clasificación de las Compras	32
1.7.5.2	Funciones Típicas	32
1.7.5.3	Asientos Contables Comunes	32
1.7.5.4	Formas y Documentos Importantes	33
1.7.6	Grupo Focal	33
<b>Capítulo 2</b>		
2	Metodología	36
2.1	Tipos de Investigación	36
2.2	Sujetos de la Investigación	37
2.3	Instrumentos	37
2.4	Procedimientos de la Investigación	38
2.5	Aporte esperado	39
2.5.1	A la Organización	39
2.5.2	A la Universidad	39
2.5.3	Al futuro profesional	39
<b>Capítulo 3</b>		
3	Resultados de la Investigación	40
3.1	Área Financiera	40
3.1.1	Resultados del Análisis de Variaciones de los Estados Financieros	40
3.1.1.1	Supuesto	41
3.1.1.2	Variaciones en los Estados de Posición Financiera	41
3.1.1.3	Variaciones en el Estado de Actividades	47
3.1.1.4	Conclusión	56
3.1.2	Resultados del Análisis de Razones Financieras	57
3.1.2.1	Razones de Liquidez	57
3.1.2.2	Razones de Apalancamiento	58

3.1.2.3	Otras medidas de desempeño	59
3.1.3	Oportunidades de mejora identificadas	61
3.2	Área Fiscal y Laboral	61
3.2.1	Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo	62
3.2.2	Ley de Impuesto Sobre la Renta	63
3.2.2.1	Exención de Impuestos	63
3.2.2.2	Retenciones de Impuesto	64
3.2.2.3	Declaración Anual de ISR	67
3.2.2.4	Solvencia Fiscal	68
3.2.3	Impuesto al Valor Agregado	68
3.2.3.1	Exención de Impuestos	68
3.2.3.2	IVA Pagado en las Compras	69
3.2.4	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS	70
3.2.4.1	Planillas del IGSS	70
3.2.4.2	Suspensiones del IGSS	71
3.2.5	Código de Trabajo	71
3.2.6	Otras Leyes Laborales	72
3.2.7	Oportunidades de mejora identificadas	72
3.3	Evaluación de la Función de Compras	73
3.3.1	Revisión del manual de procedimientos de compras	74
3.3.2	Revisión del diagrama de flujo de la función de compras	75
3.3.3	Revisión del cumplimiento de los procedimientos de la función de compras	81
<b>Capítulo 4</b>		
4	Propuesta	93
4.1	Introducción	93
4.2	Antecedentes	93
4.3	Justificación	94
4.4	Objetivos de la propuesta	95
4.4.1	Objetivo general	95
4.4.2	Objetivos específicos	95

4.5	Propuesta del Modelo para Evaluar la Función de Compras de CDI USG Basado en un Enfoque de Riesgos	95
4.5.1	Esquema del Modelo	95
4.5.2	Evaluación de Riesgos	97
4.5.2.1	Fijación de Objetivos	97
4.5.2.2	Identificación de Riesgos	98
4.5.2.3	Priorización de Riesgos	99
4.5.2.4	Respuesta al Riesgo	100
4.5.3	Actividades de Control	102
4.5.3.1	Documentar los Riesgos para Consideración Posterior	102
4.5.3.2	Identificación de Controles de Riesgo	102
4.5.3.3	Evaluación del Diseño de los Controles de Riesgo	103
4.5.3.4	Probar los Controles de Riesgo	105
4.5.3.5	Riesgo Reducido a Niveles Aceptables	106
4.5.3.6	Manejo del riesgo residual	107
4.5.4	Información y Comunicación	108
4.5.4.1	Recomendaciones para Mejorar el Proceso de Control de Riesgo	108
4.5.4.2	Análisis del Plan de Acción de CDI USG	109
4.5.4.3	Informe Final de Auditoría Interna Basado en Riesgos	109
4.5.5	Proceso de Mejora	111
4.6	Acciones Complementarias a la Propuesta	112
4.7	Viabilidad	112
4.8	Costo	112
	<b>Cronograma de Trabajo</b>	114
	<b>Conclusiones</b>	115
	<b>Recomendaciones</b>	116
	<b>Referencias Bibliográficas</b>	118

## **Anexos**

I	Cuestionario de control interno de la función de compras	121
II	Guía de Auditoría Interna 1, Etapa: Identificación de Riesgos	123
III	Guía de Auditoría Interna 2, Etapa: Evaluación de Controles	125
IV	Papel de Trabajo para Documentar Evaluación de Controles	138
V	Papel de Trabajo para Documentar Problemas de Segregación de Funciones	140
VI	Formato de Informe de Auditoría Interna Basado en Riesgos	144

## **Listado de Tablas**

1	Análisis FODA	13
2	Cédula de Variaciones de los Estados de Posición Financiera	42
3	Extracto del Estado de Flujo de Efectivo	43
4	Movimiento Contable de Cuentas por Cobrar	44
5	Movimiento Contable de Proveedores	45
6	Integración Contable de Proveedores	45
7	Movimiento Contable de Provisión de prestaciones laborales	46
8	Cédula de Variaciones de los Estados de Actividades	47
9	Integración Contable de Contribuciones	48
10	Análisis Valor-Volumen de los Ingresos Operacionales	49
11	Análisis Comparativo de Gastos de Programas	50
12	Integración de Costos de Personal	50
13	Análisis Valor-Volumen del Costo de Personal	51
14	Integración Contable de Materiales de Proyecto	52
15	Cédula de Adquisiciones de Bienes no Capitalizables	52
16	Cédula de Intervenciones Adicionales a Entrega de Alimentos	53
17	Integración Contable de Manejo de Alimentos	54
18	Integración Contable de Sub-convenios	55

19	Integración Contable de Soporte a Programas	55
20	Integración Contable de Gastos de Administración y Generales	56
21	Ejecución Presupuestaria por Programa	60
22	Objetivo, Riesgos, Priorización y Respuesta de Riesgos	101
23	Controles de Riesgo por Riesgo y Objetivo Identificado	102
24	Lista de Controles de Riesgo por cada Riesgo Identificado	104
25	Documentación de Pruebas de Controles por cada Control de Riesgo	105
26	Valoración de Cada Control de Riesgo Evaluado	107

### **Listado de Figuras**

1	Organigrama de CDI USG	6
2	Diagrama de Causa y Efecto	15
3	Contribución Porcentual de Desembolsos	16
4	Cubo de COSO	27
5	Diagrama de Flujo de las Transacciones de Compra	76
6	Esquema del Modelo para Evaluar la Función de Compras de CDI USG Basado en un Enfoque de Riesgos	96
7	Mapa de Riesgos de la Función de Compras	99
8	Controles Deseables y Confiables	103
9	Mapa de Riesgos Actualizado de la Función de Compras	108

## Resumen

El Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA de la Universidad Panamericana, consideró necesario que previo a conferir el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado, se debe realizar una Práctica Empresarial Dirigida –PED en una Empresa u Organización, en la cual el estudiante aplique los conocimientos adquiridos en el aula.

Con aprobación de la Dirección de País, la práctica se desarrolló en Cero Desnutrición Infantil Estados Unidos de América, Guatemala – CDI USG, una ONG Internacional que ejecuta programas de desarrollo en favor de la niñez y con base en un diagnóstico integral, se obtuvo áreas críticas de estudio, con la finalidad de determinar debilidades dentro de la Organización que necesiten ser atendidas de inmediato, objetivo principal de la Práctica Empresarial Dirigida.

Se utilizaron instrumentos como: el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y el Diagrama de Causa y Efecto, para identificar áreas de interés que indujeran a una problemática específica con una propuesta de solución para CDI USG. Fue así como en conjunto con la Dirección de País, se determinó que cambiar la metodología de Auditoría Interna hacia un Modelo Basado en Riesgos sería apreciado y se eligió la función de compras como área de aplicación.

Atendiendo a lo anterior, el presente documento proporciona una evaluación objetiva de la Función de Compras utilizando el Enfoque de Riesgos, la cual reveló que la Organización tiene un riesgo moderado; presenta las oportunidades de mejora identificadas y los planes de acción para mejorar el control interno de la Organización; y finalmente, una propuesta de solución, que consiste en documentar la metodología de evaluación de la función de compras utilizando este enfoque y guías de auditoría específicas para conducir dicha evaluación.



## **Introducción**

Cero Desnutrición Infantil Estados Unidos de América, Guatemala CDI USG es una ONG Internacional dedicada a la ejecución de programas de seguridad alimentaria, de educación y salud a favor de la niñez guatemalteca en el altiplano y en el llamado corredor seco del país. Estos programas de desarrollo son financiados por fondos federales de los Estados Unidos de América a través de la Misión de USAID en Guatemala.

En CDI USG se llevó a cabo una Auditoría Interna a la Función de Compras con el propósito de documentar una metodología de evaluación con un enfoque basado en riesgos que fuera capaz de proveer hallazgos con mayor valor para la Organización.

En el Capítulo 1, además de la información general de CDI USG, se presenta el resultado del diagnóstico integral, que se realizó a diversas áreas de trabajo y que incluyeron aspectos como: marco legal y fiscal, estructura y funcionamiento organizacional, planeación, políticas, normas y procedimientos, control interno del sistema contable y financiero, pagos, compras y proveedores, y otros más. Se describe la importancia y trascendencia de la realización de una Auditoría Interna con un Enfoque Basado en Riesgos a la Función de Compras, y se fija como objetivo el aportar una metodología apropiada para la evaluación de la Función de Compras y cuyo enfoque pueda ser transferido a otras áreas de la Organización y la preparación de guías de auditoría interna detalladas, para conducir las evaluaciones.

El Capítulo 2, detalla el tipo de investigación a utilizar, que fue exploratoria y explicativa y los sujetos de la investigación que fueron todas los funcionarios y empleados de los distintos departamentos o áreas involucradas en la administración de la Función de Compras; los instrumentos a utilizar que entre los importantes destaca el uso de grupos focales liderados por el Auditor Interno para realizar diversas actividades durante las fases de identificación de riesgos y evaluación de los mismos. El diseño a seguir para el desarrollo de ésta práctica fue concatenado

con el cronograma de trabajo que detalla la metodología para realizar la investigación; por último detalla los aportes esperados del presente trabajo.

El Capítulo 3, presenta los resultados de la investigación en tres áreas básicas: Área Financiera, Área Fiscal y Laboral y el Área de Auditoría que describe detalladamente la evaluación de la función de compras. Para cada una de las áreas evaluadas se incluyen las oportunidades de mejora, así como los planes de acción para fortalecer los controles de riesgo de la Organización y que los riesgos identificados sean llevados a un nivel aceptable. También en este capítulo, después de haber efectuado una evaluación del diseño y eficacia de los controles de riesgo que la Organización implementó para administrar sus riesgos inherentes, se llegó a la conclusión que el riesgo tomado en conjunto para CDI USG es moderado.

El Capítulo 4, describe ampliamente la propuesta de solución a la problemática detectada y documenta una metodología de auditoría interna basada en riesgos para evaluar la función de compras que es compatible con el Modelo de Control Interno de COSO I. Se describe también, la viabilidad del proyecto en cuanto a recursos humanos, financieros, administrativos y físicos para la implementación del nuevo enfoque.

Como parte final del documento, se expresan las conclusiones y recomendaciones alcanzadas, luego de evaluar la problemática planteada y formular el modelo de evaluación basado en riesgos.

# **Capítulo 1**

## **Información General de la Organización**

### **1.1 Antecedentes**

#### **1.1.1 Presentación de la Organización**

Cero Desnutrición Infantil Estados Unidos de América – Guatemala (En adelante “CDI USG” o simplemente la “Organización”) es una organización independiente líder en crear cambios duraderos en las vidas de niños necesitados en los Estados Unidos y alrededor del mundo. Son reconocidos por el compromiso con la responsabilidad, la innovación y la colaboración, el trabajo los lleva al corazón de las comunidades, donde ayudan a los niños y a sus familias. Trabajan con otras organizaciones, gobiernos, organizaciones sin fines de lucro y una variedad de socios locales, manteniendo la independencia sin agenda política u orientación religiosa. En la actualidad, 29 organizaciones miembros en el ámbito mundial forman la Alianza Internacional Cero Desnutrición Infantil Internacional con presencia en más de 120 países.

Cero Desnutrición Infantil Estados Unidos de América – Connecticut (En adelante “CDI USC” o simplemente “Casa Matriz”) es una corporación extranjera de carácter no lucrativo constituida de conformidad con las leyes del Estado de Connecticut de los Estados Unidos de América y en abril de 2000 fue autorizada por el Ministerio de Gobernación de Guatemala a establecer una sucursal en Guatemala y desde entonces ha ejecutado en el país, programas de salud, educación y seguridad alimentaria mayormente financiados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (En adelante “USAID”).

La oficina central de CDI USG se ubica en la Ciudad Guatemala; posee dos oficinas regionales en las áreas de impacto de sus principales proyectos; una en Santa Cruz de El Quiché, El Quiché y otra en el Barrio La Democracia, Chiquimula, Chiquimula; seis oficinas de campo con una

infraestructura menor y que dependen administrativamente de las dos anteriores; y finalmente dos bodegas de alimentos ubicadas en ruta de la capital hacia cada una de las oficinas regionales.

### 1.1.2 Marco Legal

El Acuerdo Ministerial 049-2000 del Ministerio de Gobernación de la República de Guatemala fechado el 5 de abril de 2000, dio vida a CDI USG. Dicho acuerdo manifiesta que la Organización queda sujeta a las leyes y tribunales de la República de Guatemala por todos los actos que celebre o ejecute en el territorio nacional, así como a la vigilancia y supervisión del Estado de Guatemala.

CDI USG como una organización no lucrativa opera en Guatemala al amparo de la Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, Decreto No. 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala. Esta Ley establece que las entidades no lucrativas constituidas en el extranjero cuyos fines y objetivos sean acordes con lo establecido en esta Ley; es decir, ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social y promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente, pueden solicitar su inscripción en el Registro Civil de la ciudad de Guatemala, quedando obligadas a llevar contabilidad y someterse a las leyes y tribunales de la República de Guatemala.

Los Gobiernos de Guatemala y el de Estados Unidos de América representado por USAID mantienen un acuerdo general de cooperación técnica y económica de conformidad con la Ley para el Desarrollo y Asistencia al Comercio Agrícola de 1954 y sus enmiendas (Título II, Ley Pública 480) promulgada por el Gobierno de Estados Unidos de América. Este convenio general permitió en julio de 2002 firmar un convenio marco para la administración del Programa de Ayuda Alimentaria Título II ejecutado por USAID y algunas organizaciones privadas no lucrativas registradas en los Estados Unidos de América, entre ellas CDI USG.

Este programa de Título II tiene como propósito responder a emergencias, mejorar la seguridad alimentaria e incrementar los ingresos familiares a través de intervenciones dirigidas a la

población extremadamente pobre en áreas geográficas seleccionadas de la República de Guatemala. Para ello, las organizaciones privadas importan granos básicos de Estados Unidos de América en calidad de donación y el Gobierno de Guatemala, para promover las actividades de cooperación, permitirá el ingreso libre de derechos en todos los puertos guatemaltecos, así como la exoneración de impuestos internos a los productos importados. Una parte de los granos básicos importados son destinados para monetizarlos, cuyos recursos son utilizados para administrar el programa y la otra parte, es destinada a la distribución directa a las comunidades necesitadas.

CDI USG fue inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT, el 16 de junio de 2000 como una asociación, fundación, institución religiosa y otras no lucrativas dentro de la actividad económica de Organizaciones y Órganos Extraterritoriales, bajo el número de identificación tributaria –NIT 2436340-5. Está afiliada al régimen general del Impuesto Sobre la Renta –ISR, lo que la obliga formalmente a la presentación de una Declaración Jurada Mensual, una Declaración Informativa Anual y al pago de retenciones mensuales (tasa del 5% sobre la renta afecta). También se afilió al Impuesto al Valor Agregado –IVA, con la obligación formal de presentar los pagos mensuales resultantes de la diferencia entre el IVA cobrado e IVA pagado (tasa del 12%).

La SAT con fecha 24 de abril de 2012, resuelve declarar procedente las siguientes exenciones:

- Del Impuesto al Valor Agregado, por los aportes, donaciones, pagos por el derecho a ser miembro, y las cuotas periódicas que reciba; asimismo, por la prestación de servicios sociales y educativos, siempre que no tengan por objeto el lucro.
- Del Impuesto sobre la Renta, por los ingresos provenientes de donaciones o cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, por los documentos que contengan actos o contratos gravados.

Si se realiza operaciones de venta y/o servicios no establecidos conforme a la Ley como exentos, debe entregar al adquiriente la factura respectiva y efectuar el pago de los impuestos correspondientes de conformidad con las leyes tributarias vigentes.

También posee registros de inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS, desde el 1 de junio de 1999 bajo el número patronal 74065. Por ser una organización no lucrativa no está afecta al Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada – IRTRA según resolución de ésta del 31 de enero de 2002.

### 1.1.3 Aspectos de la Organización

CDI USG tiene desarrollados los siguientes documentos de planeación estratégica, entre otros:

**Misión:** Inspirar los avances en la forma en que el mundo trata a los niños, para lograr un cambio inmediato y duradero en sus vidas. Logra esta misión por medio de programas de autoayuda, diseñados para garantizar beneficios y mejoras permanentes a la niñez, familias y comunidades.

**Visión:** Un mundo en el que cada niño alcance el derecho a la supervivencia, protección, desarrollo y participación.

Sus programas reflejan los principios de la Convención de los Derechos de la Niñez de las Naciones Unidas, y demuestran su creencia en que cada niño y niña, sin importar su sexo, nacionalidad, antecedentes étnicos o clase, tienen derecho a:

- Tratamiento y cuidados especiales en caso de impedimento.
- Protección especial y oportunidades de servicios.
- Nombre y nacionalidad.
- Seguro social, Garantizar una buena salud física, psíquica y social.
- Amor y comprensión, una familia que lo quiere y respete.

- Educación gratis.
- Recreación, para que disfrute de una vida de juegos.
- Ser los primeros en recibir protección y apoyo.
- Protección contra abandono, crueldad y explotación.
- No ser discriminados.

Valores: La labor de CDI USG se guía por cinco valores básicos que definen su enfoque al desarrollo comunitario y dirigen la creación, implementación y evaluación de cada Programa y Proyecto. Estos valores son:

- Rendición de cuentas.
- Ambición.
- Colaboración.
- Creatividad.
- Integridad.

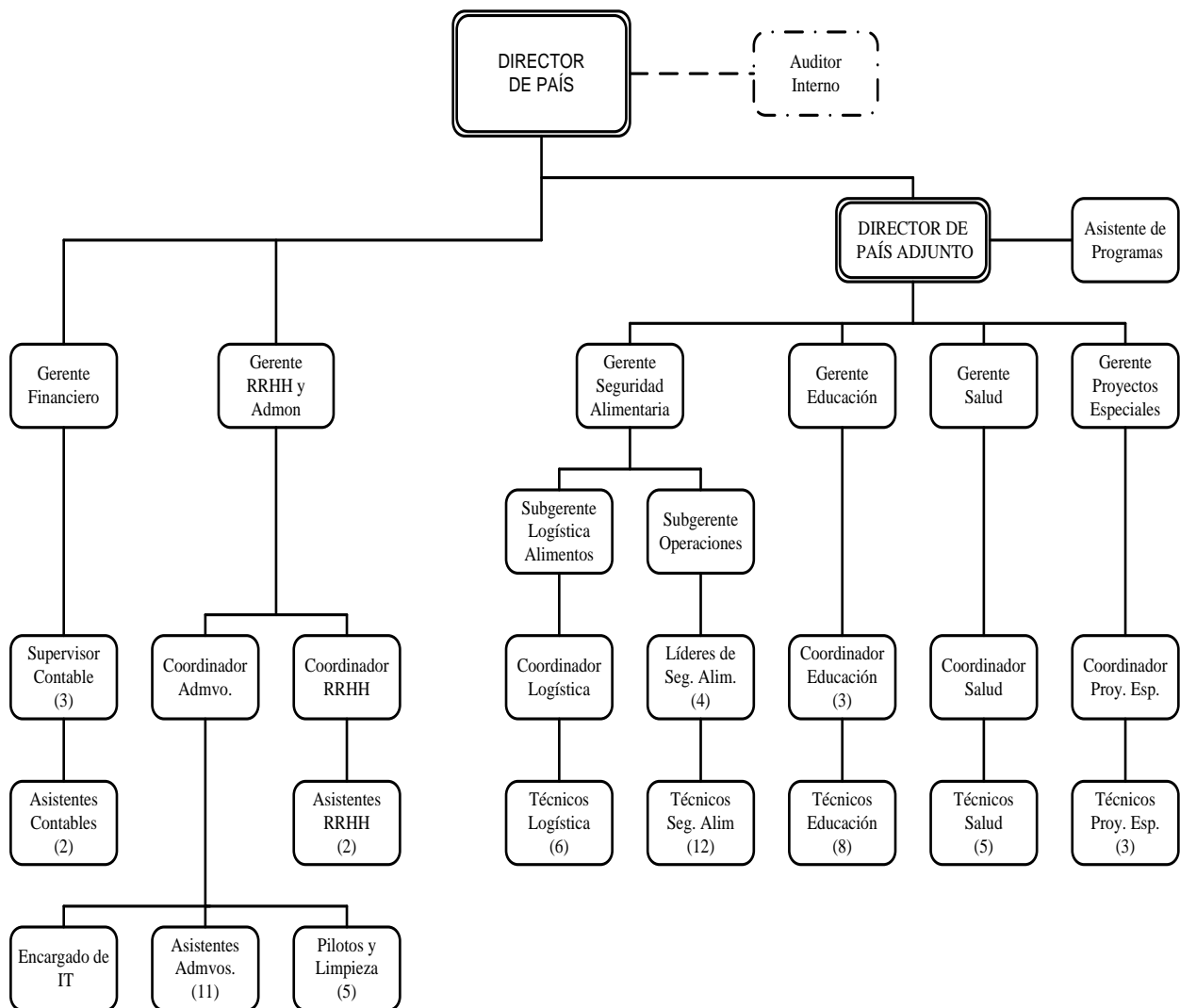
Para asegurar la calidad de sus programas internacionales, CDI USG utiliza los siguientes principios programáticos:

- Un enfoque en los niños y las niñas.
- Equidad de género.
- Empoderamiento.
- Sostenibilidad.
- Resultados medibles.

Además desarrolla un plan estratégico para cinco años, un plan de acción para fijar los objetivos y los resultados esperados en el año y una evaluación trimestral para asegurarse oportunamente que sus metas son alcanzadas o de diseñar estrategias que corrijan el rumbo.

Con cada cambio en la estructura organizacional, se actualiza el organigrama correspondiente y finalmente, previo a la autorización de cada puesto de trabajo, se prepara el descriptor de funciones que define a un nivel general las atribuciones del puesto. El organigrama vigente se muestra a continuación:

Figura No. 1  
Organigrama de CDI USG



Fuente: Elaboración propia a partir de Organigrama detallado de CDI USG.



Para todas las áreas de operación, existe un manual de normas que apoya a los miembros de CDI USG a no desviarse de las políticas:

- Manual de recursos humanos.
- Manual de Convenio y Sub-convenios.
- Manual administrativo.
- Manual de finanzas.
- Manual de emergencia.
- Manual de seguridad.

#### 1.1.4 Control Interno

La estructura de control interno es fuerte, esta afirmación se basa en los informes de auditoría independiente de los principales proyectos, que identifica un número reducido de hallazgos de naturaleza significativa. Es auditado por una firma local con membresía internacional de alguna de las denominadas cuatro grandes que trabajan en Estados Unidos de América.

La Auditoría Interna Global Corporativa de Casa Matriz tiene programada visitas cada dos años para verificar el apego a las normas de control interno y cumplimiento de obligaciones contractuales con sus donantes.

Localmente en Guatemala, hay un departamento de Auditoría Interna, cuya misión es ofrecer una garantía independiente y objetiva, y también, servicios de consultoría diseñados para agregar valor y mejorar las operaciones. Apoya a cumplir los objetivos de la Organización, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de control.

En la estructura de control interno se identifican los siguientes procesos críticos:

- Administración de convenios: Que incluye la preparación de propuestas de servicios, evaluación de posibles socios de trabajo, aportes de contrapartida, monitoreo y evaluación

programática y financiera, informes a donantes, y cumplimiento con regulaciones de los donantes.

- Personal y nóminas: Que incluye el reclutamiento, selección, contratación, inducción, retención y separación de personal, y la preparación de la nómina de 82 colaboradores y cumplimiento de las obligaciones laborales.
- Compras: Que incluye los procesos desde la solicitud de compra, cotizaciones, cuadro comparativo de proveedores, orden de compra, ingreso a bodega, pago final a los proveedores y emisión de exenciones de impuesto.
- Distribución de alimentos: Que incluye la internación de los alimentos al país, la obtención de exenciones fiscales, la monetización de alimentos, la logística en la distribución de alimentos hacia las comunidades beneficiadas, así como los reportes al donante.

Los demás procesos como salvaguarda de activos, tecnología de información y tesorería no son relevantes para efectos del sistema de control interno.

No hay proceso productivo, ni tampoco de comercialización, por lo que su actividad se enfoca en organizar, capacitar y monitorear la salud de las comunidades beneficiarias para que puedan recibir alimento y otras actividades transversales de salud y mejoramiento de prácticas agrícolas para su auto-sostenibilidad. Ninguno de estos servicios se cobra y por consiguiente, no se emiten facturas por servicios.

### 1.1.5 Información Financiera y Contable

Los registros contables de CDI USG se operan por el método de lo devengado, siguiendo los principios generalmente aceptados en Estados Unidos de América. Existen políticas fuertes sobre

la tenencia del menor número de cuentas bancarias posible y de restricciones para otorgar anticipos a proveedores y empleados.

El período contable es de doce meses que terminan el 31 de diciembre de cada año, se efectúan cierres mensuales con fechas de entrega en los primeros 15 de cada mes, el cual incluye la preparación de las integraciones del estado de situación. Casa Matriz en Connecticut, solicita otro tipo de información adicional para efectuar los cierres mensuales, algunas cédulas son mensuales, trimestrales y otras anuales.

El proceso de cierre mensual está a cargo de un supervisor financiero con la revisión del gerente financiero, después un contralor de Casa Matriz hace una revisión final antes de correr las cifras finales. Una vez terminado el proceso de cierre local, se procesa la información para analizar la ejecución presupuestal mensual. Como mínimo hay reuniones bimensuales entre la gerencia financiera y cada una de las gerencias programáticas para retroalimentación de los avances de ejecución financiera-programática.

La aplicación utilizada por CDI USG para el registro contable de sus operaciones es SunSystem 4.2.6, el cual es utilizado mundialmente por la Alianza Internacional, es una aplicación que opera vía internet, es multi-usuario, multi-moneda y multi-proyecto. Esta aplicación, se complementa con SunVision otra aplicación que permite el uso de plantillas en hojas electrónicas para subir y bajar información al sistema principal. El servidor de ambas aplicaciones está en Casa Matriz.

Un sistema local fue diseñado para la emisión de cheques, la cual deja una plantilla que se utiliza para interactuar con el SunSystem. Todas las demás áreas como recursos humanos, nóminas y compras no tienen aplicaciones informáticas y son resueltas a través de hojas electrónicas.

El volumen de operaciones mensual es el siguiente:

• Cheques voucher	150
• Exenciones de IVA del donante	75
• Transferencias electrónicas	25
• Facturas especiales	1

Debido a la naturaleza de la Organización, sus ingresos provienen exclusivamente de donaciones del exterior que se reciben a través de Casa Matriz, con excepción de la monetización de alimentos de uno de sus programas principales que ocurre en Guatemala y a cargo de otra organización no lucrativa internacional, sin embargo, los fondos recibidos son inmediatamente transferidos a Casa Matriz. Los flujos de dinero necesarios para cubrir las operaciones en Guatemala son solicitados en forma mensual a Casa Matriz.

El presupuesto de CDI USG para 2011, fue de \$5.9 millones. La contribución porcentual por proyecto respecto del presupuesto total, es el siguiente:

• USAID	74%
• Alianza Internacional	3%
• Starbucks	3%
• Gates Foundation	3%
• Patrocinio	3%
• Otros menores	14%

Como se desprende del anterior detalle, la mayor parte de los proyectos administrados por CDI USG son financiados por USAID y se relacionan con la seguridad alimentaria, cuyo propósito fundamental, es la reducción de la desnutrición infantil en el país. Actualmente, se ejecutan los siguientes programas:

- El Programa Maya de Seguridad Alimentaria – PROMASA ejecutado en seis municipios de El Quiché, con un presupuesto \$23 millones que incluye alimentos por 35 mil toneladas métricas y una duración de 5 años, 2012 fue el último.
- El Programa de Seguridad Alimentaria y Nutricional para el Oriente del País – PROSANO que se ejecuta en el corredor seco del oriente del país con un presupuesto de \$6 millones que incluye 2,490 toneladas métricas de alimentos y una duración de tan solo un año, el cual finalizó en 2012.

Para 2012, los gastos por su naturaleza se integraron, así:

- Sueldos y beneficios 42%
- Sub-convenios con socios 17%
- Suministros para proyectos 10%
- Fletes de alimentos 7%
- Viáticos y reuniones 6%
- Otros menores 18%

### 1.1.6 Información de Personal

La plantilla de empleados de la Organización la integran 82 colaboradores, distribuidos en los siguientes departamentos, así:

- |                               |    |
|-------------------------------|----|
| • Dirección de país           | 3  |
| • Auditoría Interna           | 1  |
| • Equipo de alta gerencia     | 8  |
| • Coordinadores programáticos | 9  |
| • Técnicos programáticos      | 28 |
| • Administrativos             | 17 |

- Finanzas y contabilidad 5
- Logística de alimentos 7
- Tecnología de la información 1
- Recursos humanos 3

Los contratos de trabajo se suscriben por tiempo indefinido con cada colaborador y son emitidos después que el empleado pasa el período de prueba de dos meses. Se cumple con todas las obligaciones que el código de trabajo vigente exige, y en adición, CDI USG cuenta con las siguientes prestaciones laborales adicionales: Indemnización universal, seguro de vida, seguro médico y dental, veinte días hábiles de vacaciones y 15 días de asueto. También se cumple con las obligaciones del seguro social y de la Ley de Impuesto Sobre la Renta en el régimen de asalariados.

La asignación de sueldos está directamente vinculada a una escala salarial autorizada, se otorgan incrementos salariales anuales; el porcentaje total de incremento lo conforma un porcentaje del resultado de la evaluación de desempeño y otro porcentaje por la inflación económica del país.

### 1.1.7 Del Diagnóstico Inicial

En Julio 2012, se realizó un Diagnóstico Integral en CDI USG para evaluar distintas áreas que permitieron identificar procesos funcionando con eficiencia y eficacia, y procesos con oportunidades de mejora.

El alcance del diagnóstico integral cubrió evaluaciones al marco legal, fiscal y laboral, la estructura y funcionamiento organizacional, la fijación y monitoreo de objetivos y metas, las políticas, normas y procedimientos vigentes, y por último, el control interno de las principales áreas de la Organización, como finanzas y contabilidad, sistemas, compras, nóminas y recursos humanos, y salvaguarda de activos.

El siguiente análisis FODA resume el estado de CDI USG a esa fecha y fue útil para determinar cuál sería el área donde se elaboraría la presente investigación.

Tabla No. 1  
Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, misión, objetivos y metas bien definidos.</li> <li>• Principios de rendición de cuentas bien enraizados en la cultura organizacional.</li> <li>• Estructura organizacional definida.</li> <li>• Equipo de gerencia programático con experiencia en proyectos de seguridad alimentaria, educación y salud.</li> <li>• Apropiada selección de recurso humano.</li> <li>• Pago oportuno de obligaciones financieras, fiscales y laborales.</li> <li>• Buenas relaciones con donantes especialmente la Misión de USAID en Guatemala.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia mundial que Guatemala presenta los peores escenarios de desnutrición infantil.</li> <li>• Trabajo con asocio de ONGs locales cuyo costo indirecto es menor.</li> <li>• Posibilidad de influir en políticas gubernamentales.</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordancia entre el organigrama y las funciones reales de algunos funcionarios.</li> <li>• Falta de suficiente personal para soporte a las actividades programáticas.</li> <li>• Falta de visitas de monitoreo a oficinas de campo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fondos federales para proyectos de desarrollo están siendo transferidos de América Latina hacia África, en donde, la desnutrición es muy alta.</li> <li>• La extrema pobreza de las comunidades beneficiadas promueve la venta de los alimentos donados en el mercado.</li> </ul>

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de manuales de procedimientos administrativos en casi todas las áreas.</li> <li>• Áreas críticas no cuentan con soporte informático para su administración.</li> <li>• Manuales de normas, políticas y procedimientos desactualizados.</li> <li>• Enfoque de Auditoría Interna inapropiado.</li> <li>• Falta de inventario de activos fijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de condiciones para operar programas de seguridad alimentaria en el país.</li> <li>• Los donantes invierten muy poco en soporte a programas (empleados administrativos y tecnología), la mayoría de sus aportes deben ser trasladados a las comunidades beneficiadas en intervenciones directas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

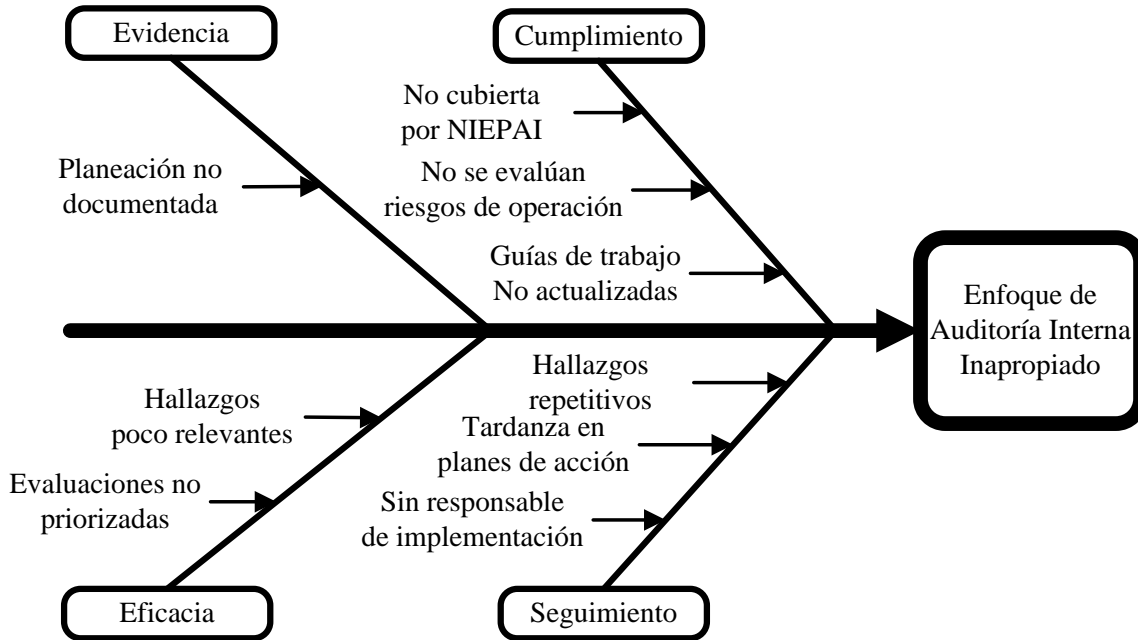
## 1.2 Planteamiento del Problema

El diagnóstico integral de CDI USG reveló la acumulación de varios factores de riesgo alrededor del control interno de la función de compras. La Auditoría Interna no logró identificar algunos de los hallazgos planteados en la sección anterior, y es que la Auditoría Interna mantiene un enfoque tradicional que se limita a examinar, evaluar y monitorear la adecuada eficacia del sistema de control interno y el contable, de los sistemas operacionales y los controles gerenciales desde un punto de vista de los flujos financieros y basados en guías de auditoría interna sin ninguna revisión y actualización. Esto no les permite ni apoya a cubrir las expectativas de la Organización. Por tanto, no son vistos con total importancia, limitando la función a la verificación de cumplimiento.

El utilizar el siguiente Diagrama de Causa y Efecto, permitió apreciar con claridad las relaciones de una metodología de Auditoría Interna inapropiada y los efectos de seguir manteniendo dicho enfoque:



Figura No. 2  
Diagrama de Causa y Efecto



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, el nuevo enfoque de la Auditoría Interna (en función de los riesgos) propone entregar y aumentar valor a la Organización y a mejorar las operaciones de la misma. Ayudando a que ésta cumpla con sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de manejo de riesgos, control y gobierno corporativo.

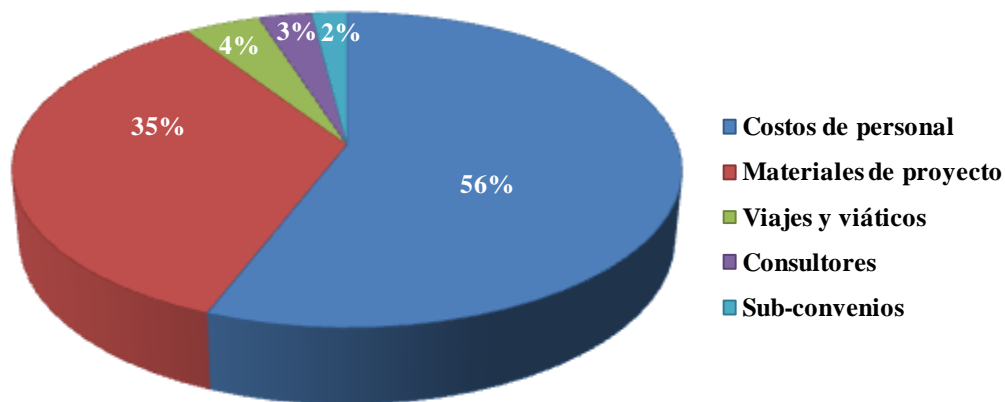
Este enfoque apoya a que la función de la Auditoría Interna sea vista y reconocida por la Organización, el cual a nivel internacional tiene aceptación desde muchos años. Plantea que el Auditor Interno debe conducir una evaluación de riesgos que puedan afectar la Organización, considerando en el alcance del trabajo, evaluar los sub-procesos más importantes, incluyendo los componentes del plan estratégico de la Organización, con el objetivo de determinar que tanto los riesgos pueden influir en no alcanzar las metas de orden superior (misión, visión) propuestas por la alta administración.

### 1.3 Justificación

La continua expansión de las actividades modernas ha añadido pesadas cargas a la dirección de las organizaciones para mantener el control sobre operaciones extensas. El incremento en las actividades regulares y nuevas formas de operación, así como la descentralización y la mayor dispersión geográfica han puesto por sí mismas serios retos al control del gobierno corporativo de CDI USG, el cual sin dudas, debe afrontar el nuevo rol.

Resulta evidente en la gráfica siguiente, que siendo CDI USG una Organización dedicada al desarrollo comunitario, sus programas demanden esfuerzo de la función de compras (35%) para el logro de sus objetivos y es de relevancia entonces, la necesidad de establecer una metodología que permita al Auditor Interno entender de manera clara el negocio de CDI USG, y pueda elaborar guías de Auditoría Interna de compras, basado en un enfoque de riesgo, que facilite desarrollar su función con calidad y de acuerdo a las exigencias actuales del mundo empresarial. Las organizaciones esperan que su Auditor Interno les asesore y apoye al logro de los objetivos.

Figura No. 3  
Contribución Porcentual de Desembolsos



Fuente: Elaboración propia a partir de ejecución presupuestaria 2012

La metodología para evaluar la función de compras debe estar orientada a cambiar los tradicionales enfoques de revisión de documentos y de realización rutinaria y repetitiva de labores, mediante la evaluación de los riesgos del negocio, hacia una actividad de asesoría interna que, mediante la aplicación de estándares de alta calidad y sin afectar su independencia y juicio crítico, contribuya a la optimización de los procesos del negocio y a la minimización de los riesgos, identificando situaciones de mejora y formulando recomendaciones de valor agregado.

## 1.4 Pregunta de la Investigación

Las situaciones anteriores, permite realizar los siguientes planteamientos:

¿Cómo una metodología basada en el enfoque de riesgos para evaluar la función de compras puede promover aseguramiento de la función de Auditoría Interna y creación de valor, tal y como lo requiere y lo demanda CDI USG?

¿Qué información y modelo riesgos debe considerar el Auditor Interno para diseñar la evaluación de la función de compras?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo general

Obtener información para realizar una Auditoría Interna de la Función de Compras Basado en Riesgos, así como el propósito de preparar una guía de auditoría interna que facilite la planificación y promueva una Auditoría Interna que sirva de apoyo a la administración de riesgos, considerando los objetivos de CDI USG.

### 1.5.2 Objetivos específicos

- Conocer el enfoque de los Auditores Internos que utilizan en la actualidad para el desarrollo de la auditoría, específicamente en la identificación de riesgos de la función de compras.

- Determinar los beneficios de diseñar y ejecutar una Auditoría Interna de Compras basado en el enfoque de riesgos.
- Determinar las principales partes de las que se compone una Auditoría Interna de Compras basado en riesgos, así como las actividades previas y posteriores a su elaboración.
- Conocer los métodos y herramientas necesarias para obtener una evaluación de riesgos eficiente que sirva de base para la preparación de guías de Auditoría Interna para la función de compras.
- Establecer estándares que deben ser cumplidos en el proceso de realización de la auditoría interna de compras.

## 1.6 Límites y Alcances

Las limitaciones que fueron expresadas por CDI USG respecto a la elaboración de esta Práctica Empresarial Dirigida fueron: 1) que se retirara el nombre real de la Organización y 2) que en la divulgación de datos se aplicara un factor de corrección para mantener la confidencialidad de su información financiera.

## 1.7 Marco Teórico

### 1.7.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Mejor conocidas como NIEPAI, son las formalidades indispensables que guardan relación con la independencia de la unidad, la integridad y capacidad profesional del Auditor Interno, en el proceso de su trabajo y con la dirección de la unidad a su cargo.

El Instituto de Auditores Internos (IIA), es el organismo que se ha venido preocupando por el desarrollo profesional de la Auditoría Interna y como resultado de ello, en la década de los setenta se crean las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI).

Los objetivos de las normas son:

- Divulgar como debe entenderse la gestión de Auditoría Interna.
- Difundir las responsabilidades de la Auditoría Interna.
- Enmarcar los principios que orientan la actividad de la Auditoría Interna.
- Evaluar el funcionamiento de la unidad de Auditoría Interna.
- Mejorar los conocimientos de Auditoría Interna.

La importancia radica en que dichas normas indican cómo debe practicarse la Auditoría Interna.

Y propone:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la Auditoría Interna tal como este debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de Auditoría Interna de valor agregado.
- Establecer las bases para medir el desempeño de la Auditoría Interna.
- Mejorar los procesos y operaciones de las empresas.

Las NIEPAI se dividen en:

- Normas sobre atributos: Tratan sobre las características de las entidades y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.
- Normas sobre desempeño: Describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterio de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios.
- Normas de Implementación: Estas son aplicables a tipos específicos de trabajo.

## 1.7.2 Auditoría Interna

Según las NIEPAI, define la actividad de auditoría interna, como: “Una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (IIA, 2012, p. 21).

La actividad de Auditoría Interna añade valor a la Organización y a las partes interesadas (propietarios, donantes, patrocinadores, proveedores y otros) cuando proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control.

Para una mejor comprensión de ésta definición, resulta conveniente analizar detenidamente los principales términos que han sido empleados. El término: auditoría, en sí mismo, sugiere una gran variedad de ideas; por un lado, puede ser dirigido hacia la comprobación de la veracidad aritmética de cifras o la existencia de activos; por otro, como la revisión y evaluación a fondo de los aspectos administrativos y operacionales a cualquier nivel; más aún, en términos genéricos puede aplicarse como sinónimo de revisión.

El término: interna, se aplica para dejar claro que es una actividad llevada a cabo dentro de la Organización, empleando su propio personal; por tanto, su alcance puede y debe extenderse hacia la revisión conjunta o separada de los aspectos administrativos, operacionales, financieros y el sistema de información en general. De ésta manera, su acción se diferencia de la realizada por contadores públicos, auditores externos o entes reguladores.

El complemento al concepto señalado cubre un número importante de elementos del trabajo de Auditoría Interna, los cuales se explican a continuación:

- El término: independiente, es característico de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad, sin restricciones que puedan limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de auditoría. La Independencia es la libertad de condicionamientos que amenazan la capacidad de la ejecución de la Auditoría Interna o del Auditor Interno de llevar a cabo las responsabilidades de la actividad de la Auditoría Interna en forma neutral.
- La objetividad, se refiere a una actitud mental neutral que le permita a los Auditores Internos desempeñar su trabajo con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer su calidad.
- Dos enfoques han determinado las nuevas normas de Auditoría Interna, el más común con dependencia directa dentro de la administración son los llamados servicios de aseguramiento, y los servicios de consultoría.
- El término: agregar valor, describe el valor que se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.
- El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones de gestión de riesgos, control y gobierno que sean examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos como los siguientes:
  - Verificar y evaluar la veracidad de la información financiera y otros datos producidos en la Organización.
  - Establecer el grado de protección, clasificación y salvaguarda de los activos de la entidad contra diferentes riesgos.

- Promover la eficiencia operativa.
- Evaluar permanente e independientemente los planes, políticas y procedimientos establecidos por la dirección para determinar si el control interno está operando en forma efectiva y eficiente.
- Informar por escrito a la Administración, los resultados de la evaluación de la estructura de control interno, señalando la suficiencia del mismo y las deficiencias de su aplicación para con ello, recomendar nuevos controles o las medidas correctivas a los existentes.
- Vigilar el cumplimiento de las acciones a tomar realizadas en los informes emitidos.
- Colaborar con los auditores independientes (Auditoría Externa) y entidades de fiscalización (Superintendencia de Administración Tributaria, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social), en consultas referentes a las operaciones contables, políticas y procedimientos de la Organización, y otros.

### 1.7.3 Modelo de Control Interno COSO I

Como forma de solucionar la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno, fue publicado en 1992, en Estados Unidos de América, el “Informe COSO” sobre control interno (COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

El grupo de trabajo estuvo constituido por representantes de cinco organismos profesionales:

AAA – Asociación Americana de Contadores

AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Autorizados

FEI – Instituto de Ejecutivos Financieros

IIA – Instituto de Auditores Internos

IMA – Instituto de Contadores Gerenciales

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand y su objetivo fue:



- Acordar una definición de Control Interno que sea aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores.
- Aportar una estructura de Control Interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organiza informe COSO logra definir un marco conceptual común y se constituye en una visión integradora del control interno.

El informe COSO logró definir un marco conceptual común. Se constituyó en una visión integradora del control interno y se estructuró en cuatro partes:

- Resúmen Ejecutivo: Visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido a directores ejecutivos, miembros del consejo y legisladores.
- Estructura Conceptual: Define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que Administradores, Consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.
- Reportes a Partes Externas: Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de estados financieros.
- Herramientas de evaluación: Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

COSO es un modelo internacional de control integral, diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar, como fundamento para la evaluación del control interno e identifica las “mejores prácticas” aplicables.

La definición del Control Interno emitida por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de América (1992), a través del documento

denominado Control Interno – Marco Integrado mejor conocido Modelo de Control COSO, define el concepto de la siguiente manera: “Un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de la infraestructura financiera y Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables”.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales. El control interno es:

- Orientado al logro de objetivos en una o más categorías: operacionales, de reporte y de cumplimiento.
- Proceso que consta de las tareas y actividades en curso, es un medio para un fin y no un fin en sí.
- Es efectuado por personas y no sólo trata acerca de los manuales de políticas y procedimientos, sistemas y formas, sino de personas y las acciones que llevan a todos los niveles y que afectan el control interno de una Organización.
- Capaz de proporcionar una seguridad razonable, pero no absoluta, a la Alta Dirección y la Junta Directiva de la Organización.
- Adaptable y flexible en la aplicación de toda la Organización o en una filial en particular, división, unidad operativa o de proceso de negocio.

Esta definición es intencionalmente amplia. Captura conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones como el diseño, implementación y conducción del control interno, proporcionando una base para la aplicación a través de las organizaciones que operan en diferentes estructuras de la entidad, industrias y regiones geográficas.

### 1.7.3.1 Objetivos

El marco de control interno establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones enfocarse en diferentes aspectos del control interno:

**Objetivos Operacionales:** Estos se refieren a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la Organización, incluyendo rendimientos operacionales y financieros, y la salvaguarda de los activos contra toda pérdida.

**Objetivos de Reporte:** Estos se refieren a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros términos establecidos por los reguladores, emisores de estándares reconocidos, o las políticas de la Organización.

**Objetivos de Cumplimiento:** Estos se refieren a la observancia de las leyes y reglamentos a los que esté sujeta la Organización.

### 1.7.3.2 Componentes y Principios

El Marco establece diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados con cada componente. Debido a que estos principios se extraen directamente de los componentes, una Organización puede lograr un control interno efectivo mediante la aplicación de todos los principios.

Todos los principios se aplican a los objetivos de operaciones, de reportes, y de cumplimiento. Los principios que sostienen los componentes del control interno se enumeran a continuación:

#### Componente de Ambiente de Control

1. La Organización demuestra un compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El Consejo de Administración demuestra la independencia de la administración y ejerce la supervisión del desarrollo y la ejecución de los controles internos.

3. La Administración establece, niveles de supervisión sobre las estructuras, canales de información, y la autoridad correspondiente y responsabilidad en el logro de los objetivos.
4. La Organización demuestra el compromiso de atraer, desarrollar y retener a personas competentes en la alineación con los objetivos.
5. La Organización mantiene empleados que rinden cuentas por sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos.

#### Componente de Evaluación del riesgo

6. La Organización especifica objetivos con nitidez suficiente para permitir la identificación y evaluación de riesgos relacionados con los objetivos.
7. La Organización identifica los riesgos para el logro de sus objetivos en toda la entidad y los analiza, como base para la determinación de cómo se deben ser manejados.
8. La Organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de los riesgos para el logro de los objetivos.
9. La Organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

#### Componente de Actividades de Control

10. La Organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyan a la mitigación de los riesgos a un nivel aceptable para el logro de objetivos.
11. La Organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar el logro de los objetivos.
12. La Organización implementa las actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y los procedimientos que ponen en práctica las políticas.

#### Componente de Información y Comunicación

13. La Organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los controles internos.
14. La Organización comunica internamente la información, incluyendo los objetivos y responsabilidades de control interno, necesarios para apoyar el funcionamiento de los controles internos.

15. La Organización se comunica con partes externas sobre asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

#### Componente de Actividades de Monitoreo

16. La Organización selecciona, desarrolla y lleva a cabo evaluaciones continuas o por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y en funcionamiento.

17. La Organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a las partes responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según el caso.

### 1.7.3.3 Relación entre Objetivos y Componentes

Existe una relación directa entre los objetivos, que son los que una entidad se esfuerza por lograr; los componentes, que representan lo que se requiere para lograr los objetivos y la estructura organizativa de la entidad (las unidades operativas, jurídicas y de otro tipo). La relación se puede representar en la forma de un cubo:

Figura No. 3  
Cubo de COSO



Fuente: Marco integrado de control interno 2013

Las tres categorías de objetivos: operacionales, de informes y de cumplimiento, son representadas por las columnas; los cinco componentes están representados por las filas, y la estructura organizativa de la entidad está representada por la tercera dimensión.

#### 1.7.3.4 Actualización a COSO 2013

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission determinó la necesidad de actualizar el Marco de Control Interno. Este trabajo inició en septiembre 2010 y finalizó en marzo 2013.

El lector con experiencia se encontrará muy familiarizado con en el Marco Actualizado, el cual se construyó sobre la versión original, la que ha demostrado ser eficaz y de amplia aceptación.

Lo que no cambió

1. La definición de control interno.
2. Los cinco componentes del control interno.
3. Los criterios fundamentales utilizados para evaluar la eficacia de los sistemas de control interno.
4. El uso del juicio profesional para evaluar la eficacia de los sistemas de control interno.

Lo que cambió

1. Actualización para reflejar las condiciones actuales en entornos empresariales y de funcionamiento.
2. Codificar los principios que sustentan los cinco componentes del control interno.
3. Ampliación de objetivo de información financiera para incluir informes internos y externos e información financiera y no financiera.
4. Aumentar el enfoque en los objetivos operacionales, de cumplimiento y de información.

## 1.7.4 Los Riesgos en el Proceso de Auditoría

De acuerdo con IIA (2004), el riesgo es considerado como la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

### 1.7.4.1 Tipos de Riesgos

Se determinó tres tipos de riesgos

- **Riesgo Inherente:** Es la susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades significativos, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminarlo, porque es propia de la operatoria de la Organización.

- **Riesgo de Control:** Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativos en forma oportuna. Este tipo de riesgo también está fuera del control de los auditores.

Aunque la existencia de bajos niveles de riesgo de control, lo que implica la existencia de buenos procedimientos en los sistemas de información, contabilidad y control puede ayudar a mitigar el nivel de riesgo inherente evaluado en una etapa anterior.

- **Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades significativos.

El riesgo de detección es controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. Es considerado la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de riesgos inherentes y de control.

#### 1.7.4.2 Respuesta al Riesgo por parte de la Administración

Toda Organización enfrenta una serie de incertidumbres y riesgos que pueden afectarla positiva o negativamente. Los controles internos son un método habitual para reducir el impacto negativo potencial del riesgo y la incertidumbre. Una vez identificados los riesgos relacionados con cada uno de los objetivos, una Organización puede comenzar a establecer una plataforma que le permita una revisión de toda su estrategia.

La administración identifica las opciones de respuesta al riesgo y considera sus efectos sobre la probabilidad e impacto del evento, en relación a las tolerancias de riesgos y costos versus beneficios. Las respuestas incluyen:

- Evadir
- Compartir
- Reducir
- Aceptar

La evaluación de respuestas a los riesgos y el aseguramiento que una respuesta es seleccionada e implantada es un componente integral de COSO; sin embargo, la selección particular de una respuesta de la administración no lo es. Un Marco de Control Interno efectivo no significa que la mejor respuesta fue escogida, solamente que se espera que la respuesta seleccionada traiga la probabilidad e impacto del riesgo dentro del apetito de riesgo de la entidad.

Una vez identificadas las respuestas, la administración debe evaluar estas posibles respuestas en cuanto a:



- Impacto
- Probabilidad
- Costo contra Beneficio
- Respuestas Innovadoras

La Administración puede tomar decisiones con una visión integral después de haber evaluado las posibles respuestas a nivel de entidad, unidad de negocio y base inherente residual.

### 1.7.5 La Función de Compras

La función de compras puede ser vista como un ciclo que incluye una serie de pasos perfectamente definidos, como sigue:

**Determinación de Necesidades:** En primer lugar habrá de determinarse la necesidad específica que requiere ser satisfecha a través de la acción de procuración, incluye la especificación, cantidades, requerimientos de entrega y otra información pertinente.

**Autorización de la Compra:** Como segundo paso debe haber una autorización para proceder a la compra. Algo se necesita y hay que decidir cómo obtenerlo.

**Efectuar la Compra:** La unidad de compras se ocupa ahora de localizar el proveedor que se crea puede proporcionar los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la Organización. La selección del proveedor debe decidirse en un acuerdo definitivo de compra.

**Seguimiento:** Hasta el límite que sea necesario debe haber una acción de seguimiento por parte de la unidad de compras, de igual manera, asegurarse que la entrega de la mercancía que se requiere debe ser de tal forma que satisfaga las necesidades del requirente.

**Completar la Entrega:** La entrega se hace y en ese momento se debe determinar si se está cumpliendo con lo acordado o si se presenta algún cambio imprevisto susceptible de reclamo.

Liquidación: Finalmente, se liquida al proveedor sobre las bases acordadas y así, la transacción de compras queda concluida, obviamente, condicionada a las garantías ofrecidas por el proveedor.

#### 1.7.5.1 Clasificación de las Compras

Una clasificación por la forma de pago es la siguiente:

Compras de contado. Estas adquisiciones motivan una disminución en el efectivo de la Organización, que puede representar una salida del efectivo de la caja o del banco.

Compras a crédito. Este tipo de adquisiciones origina un incremento en el pasivo de la Organización por la deuda contraída con los proveedores.

#### 1.7.5.2 Funciones Típicas

Las funciones típicas de compras podrían ser:

- Selección de proveedores.
- Preparación de solicitudes de compra.
- Función específica de compras.
- Recepción de mercancías y suministros.
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos.
- Registro y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados.
- Desembolso de efectivo.

#### 1.7.5.3 Asientos Contables Comunes

Dentro del ciclo de compras podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Compras.
- Desembolso de efectivo.
- Pagos anticipados.
- Acumulaciones de pasivos.
- Ajustes de compras.

#### 1.7.5.4 Formas y Documentos Importantes

Ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de compras podrían ser:

- Requisiciones de compra.
- Órdenes de compra y contratos.
- Documentos de recepción de mercancías.
- Facturas de proveedores.
- Notas de cargo y de crédito.
- Solicitudes de cheques.
- Recibos de servicios.
- Póliza cheque.

#### 1.7.6 Grupo Focal

Una definición de Krueger (2000) leída en una publicación de la profesora Catarina Fontas (2005, p.2) caracteriza al grupo focal como un tipo especial de grupo en términos de propósito, tamaño, composición y procedimientos. Su propósito es escuchar y recolectar información. Es una manera de entender lo que piensa y siente la gente sobre un tema, producto o servicio. Los participantes están relacionados ya que tienen ciertas características en común que los conecta con el tema del grupo focal.

De acuerdo con David L. Morgan (1997, p.2) los grupos focales son básicamente una entrevista de grupo, no entre el moderador y el participante, sino que se basa en la interacción del grupo

entre sí, basados en un tema asignado por el investigador, quien normalmente funciona como moderador. Su objetivo es utilizar la interacción del grupo para producir datos y conocimiento que no sería accesible sin la interacción que se encuentra en un grupo.

En síntesis, es un método relativamente fácil y rápido para solucionar muchos de los problemas que la vida nos plantea diariamente. Constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semi-estructuradas realizadas a grupos homogéneos. Para el desarrollo de esta técnica se instrumentan guías previamente diseñadas, y en algunos casos, se utilizan distintos recursos para facilitar el surgimiento de la información como: mecanismos de control, dramatizaciones, relatos motivadores, proyección de imágenes, y otros.

El grupo debe ser lo suficientemente pequeño para que todos tengan la oportunidad de compartir pensamientos y lo suficientemente grande para proveer diversidad de percepciones, así que idóneamente debe integrarse por un grupo de seis a doce personas.

Los grupos focales, como toda técnica, presentan ciertas ventajas y desventajas a la hora de relevar información.

#### Ventajas

- El ambiente de grupo puede entregar una atmósfera de seguridad, en la cual los participantes no se sientan presionados a responder cada una de las preguntas formuladas, pudiendo de este modo expresarse de una manera espontánea.
- La flexibilidad que ofrece este ambiente grupal le permite al facilitador o moderador explorar otros temas relacionados a medida que van surgiendo. Como consecuencia, vemos que es posible que se genere en un período de tiempo corto una amplia gama de información.
- Los resultados se encuentran disponibles con mayor rapidez para los miembros del proyecto.

- La técnica promueve un proceso de comunicación colaborativa con los beneficiarios del proyecto y hace que el personal del mismo mejore sus habilidades para comunicarse.

#### Desventajas

- Los resultados no pueden trabajarse estadísticamente, puesto que los entrevistados no son representativos de la población total.
- Los participantes pueden sentirse incómodos al discutir en grupo temas íntimos.
- El que tiene mayor facilidad de palabra puede dominar la discusión grupal.
- Los participantes tienden a estar de acuerdo, a coincidir con los demás integrantes del grupo, en lugar de expresar opiniones de la minoría.

En CDI USG esta técnica es utilizada por el Programa de Educación para trabajar coordinadamente con maestros y padres de familia para discutir causas, efectos y soluciones a las carencias del sistema educativo nacional y lograr mejores prácticas para el proceso de aprendizaje de la niñez en lo rural. Por lo anterior, será fácil aplicarlo también en solución de problemas financieros, administrativos y operativos. Con esta técnica se obtendrá mayor cantidad y variedad de respuestas que pueden enriquecer la información sobre riesgos operacionales que deben ser cubiertos por la Auditoría Interna.

## **Capítulo 2**

### **Metodología**

Se recopiló información en una forma sistemática y estructurada para tener un punto de partida para la evaluación y propuesta de un modelo de auditoría interna basado en riesgos para la función de compras.

#### **2.1 Tipos de Investigación**

Determina el enfoque de la investigación, influye en los instrumentos y manera de analizar los datos recabados, constituye un paso importante para determinar el enfoque del mismo. El estudio descriptivo permitió contemplar los hechos como son observados. Este tipo de investigación se efectúa cuando se desea describir todos sus componentes y permite la utilización de las siguientes investigaciones:

- Indagatoria, al momento de efectuar la investigación.
- Demostrativa, cuando se comprueben los resultados.
- Expositiva, durante el proceso de investigación y concretado el informe de propuesta.

Se hizo una investigación acerca del funcionamiento de CDI USG, primeramente a través de cuestionarios aplicados a los sujetos de la investigación y después en la forma de Grupo Focal de Compras para generar discusión y análisis en los distintos departamentos involucrados en la función de compras.

Las fuentes de información utilizadas fueron: Primarias que conforman el contacto directo con los funcionarios y empleados que trabajan en CDI USG y Secundaria; que consistió en información contenida en libros de texto, revistas, tesis, boletines, leyes y reglamentos, los cuales apoyaron la fundamentación de la investigación de campo.

Durante el trabajo de investigación fue necesario utilizar entre otras técnicas, las siguientes:

**Observación:** Esta técnica se utilizó para verificar visualmente los procedimientos llevados a cabo en el desarrollo de determinadas transacciones. En este sentido, se aplicó sobre el proceso de compras y pagos.

**Inspección:** Examen físico de cualquier tipo de documentación: Leyes, reglamentos, procedimientos, diagramas de flujo, solicitudes de compra, cotizaciones, órdenes de compra, cuadros comparativos de proveedores, cheques voucher y otros necesarios para el desarrollo de la investigación.

**Entrevista:** Para conocer el punto de vista del personal involucrado en la aplicación y el cumplimiento de los procedimientos establecidos, se realizaron entrevistas individuales y grupales con funcionarios y empleados relacionados con los procesos evaluados para determinar los riesgos a evaluar, los controles de riesgo establecidos y las áreas vulnerables que deben mejorarse para la correcta ejecución.

## 2.2 Sujetos de la Investigación

La evaluación se realizó en las oficinas centrales de CDI USG. Para obtener información confiable y oportuna se condujeron entrevistas individuales y grupales a la Dirección de País, Gerencia Financiera, Gerencia de Administración, Coordinador Administrativo, Supervisores Financieros, Supervisor de Compras, Encargados de Bodega, quienes son los propietarios de los controles en la función de compras objeto de evaluación y fueron los sujetos de la investigación.

## 2.3 Instrumentos

Para recolectar información durante el proceso de evaluación, se hizo necesario el uso de los siguientes instrumentos:

Cuestionario: Para tener un conocimiento más amplio de la Organización se elaboró un cuestionario, que permitió iniciar las discusiones sobre los riesgos que pudieron afectar a CDI USG en el cumplimiento de sus objetivos en la función de compras. Fueron respondidos en la forma de Grupo Focal de Compras. Este instrumento se adjunta como Anexo 1.

Entrevistas grupales: El Grupo Focal de Compras se instaló como apoyo a la Dirección de País en la discusión y análisis sobre los riesgos identificados y la priorización de los mismos, la respuesta al riesgo y finalmente en la discusión y análisis de las oportunidades de mejora y los planes de acción para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Mapa de riesgos: Entregable para la Dirección de País, utilizado para representar gráficamente los riesgos identificados en dos variables, materialidad o importancia relativa y ocurrencia.

Papeles de trabajo: Formatos diseñados para documentar la evidencia de auditoría, sobre todo en la fase evaluación del diseño y de la eficacia de cada uno de los controles de riesgo evaluados.

## 2.4 Procedimientos de la Investigación

El diseño de la investigación se realizó de forma que se combinaran los instrumentos necesarios para la recolección de información sobre el procedimiento detallado y el manejo de las operaciones de CDI USG.

Primeramente, en la fase de diagnóstico se utilizaron cuestionarios de control interno tradicionales que revelaron que la función de compras era un proceso crítico. En una decisión conjunta con la Dirección de País de CDI USG, se consideró la necesidad de evaluarla con un enfoque basado en riesgos.

Seguidamente, se coordinó la constitución de un Grupo Focal de Compras integrado por miembros de la Alta Administración y algunos mandos medios vinculados a la función de compras y la Auditoría Interna actuando como facilitador. En este grupo conjuntamente se



revisó, analizó y discutió un cuestionario de control interno basado en riesgos, que enriqueció los conocimientos para fijar objetivos, identificar y priorizar riesgos de carácter operacional. También este grupo asesoró a la Dirección de País en fijar el apetito de riesgo y en fijar la respuesta al mismo. Finalmente apoyó en revisar, discutir y proponer planes de acción a las oportunidades de mejora identificadas.

Cada actividad efectuada en el Grupo Focal de Compras fue documentada en hojas de rota folio para tabular las conclusiones alcanzadas.

## 2.5 Aporte esperado

### 2.5.1 A la Organización

El presente trabajo, aportará guías y planes de acción para mejorar los procedimientos de control y administración de CDI USG, con el objetivo incrementar la eficiencia operativa de la función de compras.

### 2.5.2 A la Universidad

Que la presente Práctica Empresarial Dirigida, constituya un aporte que contenga utilidad general para estudiantes, profesionales de las ciencias económicas y al público interesado en el tema, y que el documento sirva como material de apoyo bibliográfico en otras investigaciones que se realicen.

### 2.5.3 Al futuro profesional

Que con la realización de esta Práctica Empresarial Dirigida, adquiera la experiencia profesional en la elaboración de investigaciones técnicas, practicando los conocimientos adquiridos en el desarrollo de su carrera universitaria.

## **Capítulo 3**

### **Resultados de la Investigación**

Después de la aplicación de técnicas de investigación y procedimientos de auditoría interna descritos ampliamente en el capítulo 2 anterior, se presentan los resultados obtenidos y los análisis efectuados separados en dos áreas de trabajo generales: El área financiera y el área fiscal y laboral; y una tercera área de trabajo de auditoría interna, en la que específicamente se aborda la evaluación de la función de compras de CDI USG basado en un enfoque de riesgos.

#### **3.1 Área Financiera**

Se realizó una evaluación financiera de CDI USG a través del análisis de variaciones y del análisis de razones financieras. Ambas evaluaciones son generalmente utilizadas por auditores internos en la comprensión de las operaciones de la Organización y también como una fuente de riesgos operacionales que impactan a la misma.

##### **3.1.1 Resultados del Análisis de Variaciones de los Estados Financieros**

Se documentó las variaciones ocurridas en el Estado de Posición Financiera y en el Estado de Actividades al y por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011, respectivamente. En el análisis se consideró la importancia relativa y se fijó un alcance para las variaciones que requirieron de un comentario del departamento de finanzas. Los resultados aquí expuestos, son un complemento de comentarios validados con pruebas de auditoría interna y examen de documentación de respaldo que se consideraron necesarios en las circunstancias.

Tomando como base el entendimiento del negocio de CDI USG ganado durante la fase de diagnóstico, se inició el análisis de variaciones de los estados financieros con la formulación de un supuesto sobre lo que la evaluación podría revelar:

### 3.1.1.1 Supuesto

De acuerdo al entendimiento de las principales operaciones de CDI USG, logrado a partir de entrevistas individuales con funcionarios financieros y operativos y de observación de documentación de respaldo pertinente, se puede prever lo siguiente:

- El Estado de Posición Financiera no tendrá muchos elementos debido a la práctica general de no brindar anticipos y que el crédito con proveedores es menor a un mes. El movimiento en el pasivo por indemnizaciones será significativo y en aumento debido a la política de pagar indemnización a sus empleados en todos los casos.
- El Estado de Actividades revelará una disminución leve de los ingresos por donación, debido a que en 2012, dos de los proyectos importantes llegaron a fin, sin embargo; USAID adjudicó a CDI USG en el último semestre del año, una propuesta de seguridad alimentaria para los próximos cinco años, lo que normalizará los niveles de ingresos. En Gastos de operación resaltarán principalmente los desembolsos que se relacionan con el personal y sus prestaciones laborales, debido a que CDI USG diseña, planifica y ejecuta sus programas de seguridad alimentaria, emergencia, educación y salud con personal propio. También el rubro de materiales para la ejecución del proyecto y el transporte de alimentos serán los más significantes, aunque en disminución, por el cierre de dos de los proyectos más importantes.

### 3.1.1.2 Variaciones en los Estados de Posición Financiera

El estado de posición financiera fue evaluado por medio del análisis horizontal, el cual se consideró más adecuado por tratarse de un estado financiero estático que presenta cifras históricas a fechas determinadas. El alcance para documentar explicaciones gerenciales fue fijado en variaciones superiores o inferiores de veinte mil dólares y a la vez que representaran un incremento o disminución del veinte por ciento respecto al 2011.

Tabla No. 2  
Cédula de Variaciones de los Estados de Posición Financiera  
Al 31 de diciembre de 2012 y 2011  
(Cifras expresadas en US dólares)

Descripción	2012	2011	Variación	%	
Activos					
Activos corrientes:					
Efectivo en caja y bancos	213,943	164,752	49,191	29.9	a/
Cuentas por cobrar	64,275	23,701	40,574	171.2	b/
<b>Total activo corriente</b>	<b>278,218</b>	<b>188,453</b>	<b>89,765</b>	<b>47.6</b>	
Activos no corrientes:					
Vehículos	121,841	121,841	-	-	
Depósitos por arrendamientos	4,312	3,190	1,122	35.2	
<b>Total activo no corriente</b>	<b>126,153</b>	<b>125,031</b>	<b>1,122</b>	<b>0.9</b>	
<b>Total de activos</b>	<b>404,371</b>	<b>313,484</b>	<b>90,887</b>	<b>29.0</b>	
Pasivos					
Pasivos corrientes:					
Proveedores	49,985	76,760	(26,775)	(34.9)	c/
Gastos acumulados	23,199	32,006	(8,807)	(27.5)	
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>73,184</b>	<b>108,766</b>	<b>(35,582)</b>	<b>(32.7)</b>	
Pasivos no corrientes:					
Transferencias de Casa Matriz	879,921	839,180	40,741	4.9	
Provisión de prestaciones Laborales	123,449	559,771	(436,322)	(77.9)	d/
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>1,003,370</b>	<b>1,398,951</b>	<b>(395,581)</b>	<b>(28.3)</b>	
<b>Total de pasivos</b>	<b>1,076,554</b>	<b>1,507,717</b>	<b>(431,163)</b>	<b>(28.6)</b>	
Activos Netos					
Activos netos acumulados	(672,183)	(1,194,233)	522,050	(43.7)	e/
<b>Total pasivos y activos netos</b>	<b>404,371</b>	<b>313,484</b>	<b>90,887</b>	<b>29.0</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de posición financiera de 2012 y 2011.

a/ Efectivo en caja y bancos – variación \$49,191 y 29.9%

La variación del efectivo en caja y bancos se puede explicar a partir del análisis del estado de flujo de efectivo (estado financiero básico) que facilita la comprensión de cómo los fondos fluyen desde la generación de los resultados de las actividades del año hasta las cuentas de caja y bancos. A continuación se muestra un extracto de dicho estado financiero:

**Tabla No. 3**  
**Extracto del Estado de Flujo de Efectivo**  
**Por el año terminado el 31 de diciembre de 2012**  
**(Expresado en US Dólares)**

<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
Cambio neto en los activos netos del año:	522,050
Más- Provisión de prestaciones laborales que no utilizó efectivo	412,526
Menos- Efectivo utilizado para incremento de activos y disminución de pasivos-	
Anticipos misceláneos	(41,696)
Gastos acumulados	(35,582)
Prestaciones laborales pagadas	(848,848)
Flujo de efectivo neto obtenido de las actividades de operación	8,450
Flujo de efectivo neto obtenido de las actividades de financiamiento	
Transferencias recibidas de Casa Matriz	415,932
Pagos efectuados a Casa Matriz	(375,191)
Flujo de efectivo neto obtenido de las actividades de financiamiento	40,741
Aumento neto de efectivo en el año	49,191

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, los ingresos de CDI USG son superiores a sus desembolsos por \$ 522 miles y después de otorgar algunos anticipos y pagar los pasivos, se

obtuvo un flujo de efectivo operacional positivo de \$ 8 mil. Además, se recibieron transferencias regulares de efectivo de Casa Matriz y se efectuaron algunos pagos, obteniendo también, un flujo positivo en actividades de financiamiento de \$ 40 mil, que propició que las disponibilidades de efectivo se incrementaran respecto del 2011 en \$ 49 mil.

b/ Cuentas por cobrar – variación \$40,574 y 171.2%

Para explicar la variación en las cuentas por cobrar se preparó el siguiente movimiento a partir de consultas al diario mayor general de 2012:

**Tabla No. 4**  
**Movimiento Contable de Cuentas por Cobrar**

Descripción	Monto
Saldo al inicio del año (31-Dic-2011)	23,701
Más –	
Anticipos a socios	44,346
Anticipos a proveedores	4,421
Anticipos para viajes	1,947
Menos –	
Liquidación de anticipos de proveedores	(10,140)
Saldo al final del año (31-Dic-2012)	64,275

Fuente: Elaboración propia

La variación tiene relación directa con los anticipos a socios. Durante el cuarto trimestre 2012, CSI USG desembolsó fondos a Project Concern International y Asociación Agua para la Salud; socios co-ejecutores del programa de seguridad alimentaria en Huehuetenango y El Quiché respectivamente. Al 31 de diciembre de 2012, los saldos de \$30,146 y \$14,200, respectivamente, representan desembolsos ya efectuados (operados en el estado de actividades) que los socios tienen pendiente de liquidar. Esta porción se determinó y se propuso como ajuste en el cierre contable de 2012, para presentarlo apropiadamente como anticipos a socios.

c/ Proveedores – variación \$ (26,775) y (34.9%)

Al 31 de diciembre de 2012, el rubro de proveedores presentó el siguiente movimiento preparado a partir de consultas al diario mayor general de 2012:

Tabla No. 5  
Movimiento Contable de Proveedores

Descripción	Monto
Saldo al inicio del año (31-Dic-2011)	76,760
Más – Adiciones	242,838
Menos – Cancelaciones	(269,613)
Saldo al final del año (31-Dic-2012)	49,985

Fuente: Elaboración propia

En este rubro CDI USG registra toda clase de obligaciones por adquisición de bienes y servicios. El movimiento muestra que el saldo inicial fue cancelado totalmente al igual que algunas adiciones. Las adiciones que no fueron canceladas e integran el saldo final corresponden a transacciones ocurridas en diciembre de 2012, así:

Tabla No. 6  
Integración Contable de Proveedores

Descripción	Monto	
Auditoría externa	22,012	<u>1/</u>
Consultores programáticos	8,375	<u>2/</u>
Fortalecimiento bibliotecas	6,763	<u>3/</u>
Equipo de computación	5,730	<u>3/</u>
Otros menores	7,105	<u>4/</u>
Total	49,985	

Fuente: Elaboración propia

1/ Corresponde a la provisión de honorarios y gastos de auditoría externa de KPMG por la auditoría financiera de cierre del Programa de Emergencia de Seguridad Alimentaria que

terminó el 31 de diciembre de 2012. Los auditores ya realizaron una revisión preliminar y la revisión final y liquidación del contrato de servicios se estima para abril de 2013.

- 2/ Corresponde al segundo y tercer pago de una consultoría para la elaboración de una guía didáctica para el Programa de Salud sobre el conocimiento de prácticas y actitudes de fertilidad en Guatemala.
- 3/ Se debe a la adquisición de libros para el fortalecimiento de bibliotecas y equipamiento de escuelas del Programa de Educación financiado por Starbucks en El Quiché y Huehuetenango. Las compras se realizan en los últimos meses del año en anticipación al inicio del ciclo educativo. Todo este material ya fue recibido y listo para distribuirse a las escuelas participantes en 2013, solo hace falta su pago.
- 4/ La variación corresponde a la adquisición de 5 computadores portátiles para el Programa de Educación financiado por Fundación Gates. Grupo Segá, S. A. entregó el equipo a satisfacción y al 31 de diciembre de 2012, se encontraban en oficinas centrales pendientes de asignación al equipo de monitoreo y evaluación.

d/ Provisión de prestaciones laborales – variación \$ (436,322) y (77.9%)

Al 31 de diciembre de 2012, la provisión de prestaciones laborales mostró el siguiente movimiento elaborado a partir de consultas al diario mayor general de 2012:

**Tabla No. 7**  
**Movimiento Contable de Provisión de Prestaciones Laborales**

Descripción	Monto
Saldo al inicio del año (31-Dic-2011)	559,771
Más – Provisiones	412,527
Menos – Pagos	(848,849)
Saldo al final del año (31-Dic-2012)	123,449

Fuente: Elaboración propia



Las provisiones corresponden a los ajustes trimestrales que CDI USG operó para registrar el pasivo laboral máximo, el cual incluye indemnización, aguinaldo y bono catorce para efectos de indemnización, aguinaldo y bono catorce proporcional.

Los pagos corresponden a la indemnización de 61 empleados programáticos de los Proyectos de Seguridad Alimentaria y de Emergencia que su contrato individual de trabajo fue cancelado debido a que ambos proyectos llegaron a su fin en agosto y diciembre de 2012, respectivamente. Estos empleados no pudieron ser trasladados a otros programas.

e/ Activos netos acumulados – Variación \$ 522,050 y (43.7%)

La variación en los activos netos acumulados corresponde al resultado de las actividades obtenido en 2012, el cual se explica con más detalle en la próxima sección. Sin embargo, debe notarse que los saldos de los activos netos de 2012 y 2011 tienen un sentido contrario a su naturaleza y esto se debe a que en la cuenta transferencias de casa matriz hay saldos antiguos no integrados que deberían ser capitalizados. (Ver oportunidad de mejora 1, en 3.1.3).

### 3.1.1.3 Variaciones en el Estado de Actividades

El Estado de Actividades fue evaluado por medio del análisis vertical por ser un estado financiero dinámico que presenta cifras históricas de un ciclo contable determinado. El alcance fue fijado para explicar variaciones superiores o inferiores de \$100,000 respecto al 2011.

Tabla No. 8  
Cédula de Variaciones de los Estados de Actividades  
Por los años terminados el 31 de diciembre de 2012 y 2011  
(Cifras expresadas en US dólares)

Descripción	2012	%	2011	%	Variación	
Ingresos de operación:						
Contribuciones privadas y gubernamentales	5,280,373	99.4	6,219,849	98.8	(939,476)	0.6
Contribuciones voluntarias	32,798	0.6	77,401	1.2	(44,603)	(0.6)
Total ingresos	5,313,171	100.0	6,297,250	100.0	(984,079)	-

Descripción	2012	%	2011	%	Variación		
Gastos de operación:							
Gastos de programas	4,191,000	78.9	5,198,168	82.5	(1,077,168)	(3.6)	b/
Gastos de soporte a programas	566,022	10.6	711,870	11.4	(145,848)	(0.8)	c/
Total gastos	4,757,022	89.5	5,910,038	93.9	(1,153,016)	(4.4)	
Exceso de ingresos sobre gastos de operación	566,149	10.5	387,212	6.1	168,937	4.4	
Otros gastos no operacionales - neto	34,099	0.7	45,834	0.7	(11,735)	-	
Aumento de activos Netos	522,050	9.8	341,378	5.4	180,672	4.4	

Fuente: Elaboración propia a partir de de los estados de actividades de 2012 y 2011.

a/ Contribuciones privadas y gubernamentales – Variación (939,476)

Todos los ingresos por contribuciones privadas y gubernamentales provienen de recaudaciones que realiza Casa Matriz en Estados Unidos de América. El 100% de los ingresos gubernamentales, corresponden a programas financiados con fondos federales de Estados Unidos de América provistos por USAID. Las entidades privadas son en su mayoría Fundaciones de grandes corporaciones de Estados Unidos de América, dedicados a financiar programas de seguridad alimentaria, salud y educación y que han apoyado las propuestas programáticas de CDI USG. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, las contribuciones se integraron de la siguiente forma:

Tabla No. 9  
Integración Contable de Contribuciones

Descripción	2012	2011	Variación
Contribuciones gubernamentales	4,377,429	5,591,644	(1,214,215)
Contribuciones privadas	902,944	628,205	274,739
	5,280,373	6,219,849	(939,476)
Número de contribuyentes	20	23	(3)
Costo promedio por contribuyente	264,018.65	270,428.2174	(6,409.5674)

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes financieros de contribuciones

Estas variaciones encuentran explicación al hacer el siguiente análisis de valor y precio:

**Tabla No. 10**  
**Análisis Valor-Volumen de los Ingresos Operacionales**

Análisis de la variación	Monto	%
En valor: El número de contribuyentes de 2012 por la variación del costo promedio por contribuyente [20 x (6,409.5674)]	(128,191)	14
En volumen: La variación en el número de contribuyentes por el costo promedio por contribuyente de 2011 [(3) x 270,428.2174]	(811,285)	86
	(939,476)	100

Fuente: Elaboración propia

Como se desprende de la primera parte del cuadro anterior, las contribuciones gubernamentales se redujeron significativamente, debido al cierre de dos de los proyectos más importantes de seguridad alimentaria financiados por USAID y aunque se ganó la continuidad de uno de estos proyectos para cinco años más, la contribución no es notoria, porque USAID lo adjudicó en el tercer trimestre de 2012, y no fue sino hasta el último trimestre de ese año, que empezaron a fluir los nuevos fondos. Las cantidades no fueron relevantes por cuanto la implementación en campo iniciará en 2013.

El análisis de valor y volumen, reveló que el 86% de la variación está íntimamente ligada a la reducción de los dos proyectos grandes financiados por USAID y solamente un 14% esta disminución se relaciona con el valor de las contribuciones.

**b/ Gastos de programas – Variación (1,077,168)**

La integración de la variación en los gastos de programas se muestra a continuación con un detalle obtenido a partir de consultas al diario mayor general de 2012:

**Tabla No. 11**  
**Análisis Comparativo de Gastos de Programas**

Descripción	2012	%	2011	%	Variación		
Costos de personal	2,345,240	44.1	2,488,270	39.5	(143,030)	4.6	<u>1/</u>
Materiales de proyecto	1,031,316	19.4	684,012	10.9	347,304	8.5	<u>2/</u>
Manejo de alimentos	427,021	8.0	634,476	10.1	(207,455)	(2.1)	<u>3/</u>
Viajes y viáticos	178,130	3.4	248,608	3.9	(70,478)	(0.5)	
Consultores	125,750	2.4	151,353	2.4	(25,603)	-	
Sub-convenios	83,453	1.6	991,449	15.7	(907,906)	(14.1)	<u>4/</u>
	4,191,000	78.9	5,198,168	82.5	(1,007,168)	(3.6)	

Fuente: Elaboración propia

1/ Costos de personal – Incremento 4.6%

En esta cuenta CDI USG registra los sueldos pagados durante el año, así como las prestaciones laborales y otros beneficios a empleados como gastos de capacitación, desarrollo y recreacionales. La variación se explica a través del siguiente detalle preparado a partir de consultas al diario mayor general de 2012 y 2011 y del listado de personal a esas mismas fechas:

**Tabla No. 12**  
**Integración de Costos de Personal**

Descripción	2012	2011	Variación
Costos de personal	2,345,240	2,488,270	(143,030)
Número de empleados	82	143	(61)
Costo por empleado promedio	28,600.48780	17,400.48951	11,199.99829

Fuente: Elaboración propia

Se desarrolló un análisis de valor y volumen para verificar los efectos de la reducción de personal:

Tabla No. 13  
Análisis Valor-Volumen del Costo de Personal

Análisis de la variación	Monto
En valor: El número de empleados de 2012 por la variación del costo por empleado promedio [82 x 11,199.99829]	918,400
En volumen: La variación en el número de empleados por el costo por empleado promedio de 2011 [(61) x 17,400.48951]	(1,061,430)
	(143,030)

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, la explicación de la variación tiene dos componentes:

- Un componente en valor; incrementando la variación, influenciada por los incrementos salariales que CDI USG brinda a los empleados en enero de cada año, como resultado de la correspondiente evaluación de desempeño.
- Un componente en volumen; disminuyendo la variación, que tiene relación directa con la reducción de empleados, y es que a partir del segundo trimestre de 2012, los programas de seguridad alimentaria y de emergencia cesaron las operaciones de campo y se inició la cancelación de los respectivos contratos de trabajo. Únicamente los empleados financieros se retuvieron con el propósito de cerrar las cuentas a los respectivos donantes.

2/ Materiales de proyecto – Variación 347,304 y 8.5%

La integración de la variación se muestra a continuación:

Tabla No. 14  
Integración Contable de Materiales de Proyecto

Descripción	2012	2011	Variación
Bienes no capitalizables	15,600	121,331	(105,671)
Materiales y suministros	1,015,655	562,682	452,973
	1,542,488	1,405,774	136,714

Fuente: Elaboración propia

- Los bienes no capitalizables se redujeron en 2012, porque las operaciones de los principales programas de CDI USG terminaron en el segundo trimestre; las principales adiciones ocurrieron en 2011, cuando esos programas estaban en plena fase de implementación. Las adquisiciones más significativas (\$ 99,644) que representan el 82% de las compras de 2011, se detallan a continuación:

Tabla No. 15  
Cédula de Adquisiciones de Bienes no Capitalizables

Adquisición	Descripción	Fondos	Valor	Ubicación
Ene-2011	2 motocicletas scrambler Honda XL-200	Gates Foundation	7,192	Oficina regional Quiché
Jun-2011	10 equipos de aire acondicionado Mini slip de 18000BTU General Electric	USAID-FFP	7,360	Oficina regional Chiquimula
Jul-2011	13 motocicletas scambler Honda XL-200	USAID-FFP	41,960	Oficina regional Chiquimula
Jul-2011	1 motocicleta scambler Honda CTX-200	Starbucks	4,077	Oficina regional Huehuetenango
Jul-2011	Pick-up Mazda BT50, blanco doble cabina	Starbucks	23,400	Oficina regional Huehuetenango
Sep-2011	2 motocicletas scambler Honda XR-125	Green Mountain	5,885	Socio Fundación Agros
Oct-2011	15 Mini-notebooks HP110- 3524LA	USAID-FFP	5,834	Oficina regional Chiquimula
Oct-2011	4 computadores de escritorio Dell Optiplex 980T	Starbucks	3,936	Oficina regional Huehuetenango
			99,644	

Fuente: Elaboración propia a partir de consultas al sistema integrado de activos al 31-Dic-2011

- Los materiales de proyecto se incrementaron respecto a 2011, debido a que al final de los programas de emergencia y de seguridad alimentaria, CDI USG desarrolló más intervenciones adicionales a la entrega de alimentos a las comunidades beneficiadas, con el propósito que logaran los medios de vida para un auto-sostenimiento después que el programa se retirara de las comunidades. El siguiente es un detalle de las principales actividades que ocasionaron la variación:

**Tabla No. 16**  
**Cédula de Intervenciones Adicionales a Entrega de Alimentos**

Descripción	2012	2011	Variación
Aljibes	248,461	-	248,461
Estufas ahorradoras	128,880	76,593	52,287
Gallinas ponedoras y concentrados	111,398	98,283	13,115
Módulos caprinos	104,961	33,131	71,830
Plantas nativas y semillas certificadas	80,770	60,039	20,731
Sistema de micro-riego	47,398	10,769	36,629
Silos metálicos	32,446	18,868	13,578
Bolsas para alimentos con mensajes	25,784	14,906	10,878
Abono de lombriz	-	21,290	(21,290)
Otros menores	235,557	228,803	6,754
	1,015,655	562,682	452,973

Fuente: Plan de implementación anual y comparaciones con mayor general de cada año.

Los aljibes fueron necesarios para proveer a las comunidades beneficiadas de un sistema de recolección de agua de lluvia y en conjunto con la entrega y uso de eco-filtros transformarla en condiciones de consumo humano.

Las estufas ahorradoras se distribuyeron para incrementar la eficiencia en la cocción de los alimentos, bajar el consumo de leña y por sobretodo eliminar la inhalación de humo dañino para las vías respiratorias.

Los módulos caprinos, gallinas ponedoras y plantas nativas se distribuyeron para aprovechar los beneficios nutricionales de sus productos, y para consumo final como la ingesta de las carnes o para monetización.

3/ Manejo de alimentos – Variación (207,455) y (2.1) %

Estos gastos corresponden exclusivamente al programa de seguridad alimentaria y al programa de emergencias, en los que el componente de la entrega de alimentos a las comunidades beneficiadas, es muy significativo. Al 31 de diciembre de 2012 y 2011, estos gastos se integran de la siguiente forma:

Tabla No. 17  
Integración Contable de Manejo de Alimentos

Descripción	2012	2011	Variación
Gasolina y transporte	201,369	210,268	(8,899)
Transporte de alimentos	198,983	374,366	(175,383)
Asistencia alimentaria	26,669	49,842	(23,173)
	427,021	634,476	(207,455)

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro anterior, la disminución del rubro de manejo de alimentos se debe a los gastos de transporte de alimentos. En ambos tipos de transporte; el que lleva el alimento del puerto a la bodega de alimentos y el que lleva el alimento de la bodega a las comunidades beneficiadas, se observó una disminución relevante, debido a que las actividades en las comunidades cesaron en a finales del primer semestre 2012, mientras que en 2011, estuvieron vigentes durante todo el año.

4/ Sub-convenios – Variación (907,906) y (14.1) %

En este rubro se operan todos los desembolsos efectuados a organizaciones socias que co-ejecutan proyectos con CDI USG en distintas regiones del país y que ya fueron revisados y aprobados. Los pendientes de liquidación, revisión y aprobación fueron reclasificados a la cuenta anticipo para socios. (Ver 3.1.1.2, inciso b/) La integración de la variación se muestra a continuación:



**Tabla No. 18**  
**Integración Contable de Sub-convenios**

Descripción	2012	2011	Variación
Cooperativa COTONEB	71,293	395,856	(324,563)
Asociación Agua para la Salud	9,800	45,970	(36,170)
Mercy Corps International	-	510,405	(510,405)
Kiej de los Bosques	-	19,037	(19,037)
Fundación Génesis Empresarial	-	15,000	(15,000)
Otros menores	2,450	5,181	(2,731)
	83,543	991,449	(907,906)

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el detalle anterior, los desembolsos efectuados a organizaciones socias se vieron disminuidos significativamente. Esto se debe a que algunos proyectos de los programas de seguridad alimentaria, de emergencia y de educación que financiaron a estas instituciones concluyeron sus operaciones durante 2012.

c/ Gastos de soporte a programas – Variación (145,848) y (0.8) %

Estos gastos corresponden a desembolsos que no pueden ser imputados directamente a los distintos programas que se ejecutan, pero que indirectamente son necesarios para el logro de sus objetivos. A continuación el detalle:

**Tabla No. 19**  
**Integración Contable de Soporte a Programas**

Descripción	2012	2011	Variación
Gastos de administración y generales	487,311	639,334	(152,023)
Consultores no programáticos	78,711	72,536	(6,175)
	566,022	711,870	(145,848)

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra que la variación en los gastos de soporte a programas se debe a la disminución de los gastos de administración y generales. Esta variación se integra de la siguiente forma:

**Tabla No. 20**  
**Integración Contable de Gastos de Administración y Generales**

Descripción	2012	2011	Variación
Teléfono, internet, agua y			
Electricidad	119,440	112,744	6,696
Alquileres	107,122	132,787	(25,665)
Suministros de oficina	106,978	127,397	(20,419)
Gastos de reuniones	89,892	144,356	(54,464)
Mantenimiento de inmuebles			
alquilados	30,715	68,428	(37,713)
Otros menores	33,164	53,622	(20,458)
	487,311	639,334	(152,023)

Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de las cuentas se nota una contención del gasto que tiene relación directa por haber cerrado dos de los programas más importantes. Sin embargo, el ahorro en el gasto no es sustancial, porque algunos de los gastos administrativos y generales son de carácter fijo.

#### 3.1.1.4 Conclusión

Al analizar las explicaciones brindadas por el equipo de finanzas y al verificar la documentación de respaldo, se concluyó que las variaciones son razonables y representan operaciones normales del giro del negocio de CDI USG. En adición, al contrastar la hipótesis planteada al inicio del análisis variacional con los resultados obtenidos, se concluye también que los supuestos se cumplieron en su totalidad.

### 3.1.2 Resultados del Análisis de Razones Financieras

Con los estados financieros de CDI USG al y por el año terminado el 31 de diciembre de 2012 y 2011 se prepararon las razones financieras que la estructura de los mismos permitió. Los resultados del análisis se presentan a continuación:

#### 3.1.2.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la Organización para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, y no en la capacidad de generación de efectivo.

- Capital de Trabajo: representa la inversión neta en recursos corrientes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

Capital de trabajo	=	Activo corriente menos pasivo corriente
2012	=	278,218 - 73,184 = \$ 205,034
2011	=	188,453 - 108,766 = \$ 79,687

En ambos años, CDI USG acredita la existencia de activos corrientes en mayor cuantía que las deudas con vencimiento a corto plazo. Esto es un indicativo de liquidez, sobre todo en 2012, generado por un incremento de los saldos de efectivo y también cancelaciones de saldos con proveedores.

- Razón de Solvencia: mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.

Razón de Solvencia	=	Activo corriente dividido pasivo corriente
2012	=	278,218 ÷ 73,184 = \$ 3.80
2011	=	188,453 ÷ 108,766 = \$ 1.73

Se puede establecer que CDI USG tiene la capacidad para liquidar oportunamente sus obligaciones a corto plazo. Los cocientes obtenidos de esta razón, representan la tenencia de \$ 3.80 y \$ 1.73 de activo corriente para cubrir cada dólar de pasivo a corto plazo para 2012 y 2011, respectivamente. Dependiendo las circunstancias, cocientes de 1.5 a 2.0 se consideran indicativos de apropiada solvencia.

Debido a que CDI USG no tiene inventarios, los anteriores resultados también pueden interpretarse como la prueba ácida, ya que los activos corrientes son altamente líquidos.

### 3.1.2.2 Razones de Apalancamiento

Miden el grado o la forma en que los activos de la Organización han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (activos netos).

- Razón de Endeudamiento: mide la proporción de la inversión que ha sido financiada por deuda de terceros. Premeditadamente, del pasivo total se han restado las transferencias de Casa Matriz que distorsionaban el cálculo, porque que éstas están financiando el activo neto acumulado negativo.

Razón de Endeudamiento	=	Pasivo total menos transferencias de Casa Matriz por cien dividido activo total
2012	=	$[1,076,554 - 879,921] \times 100 \div 404,371 = 49\%$
2011	=	$[1,507,717 - 839,180] \times 100 \div 313,484 = 213\%$

CDI USG mejoró su posición en 2012, cuando la razón de endeudamiento bajó de 213% a 49%, después que en 2011 los pasivos duplicaron los activos. Este efecto favorable se logró al cancelar una parte significativa del pasivo por indemnizaciones (Ver 3.1.1.2 inciso b/).

En la mayoría de organizaciones un buen indicador es 40% y estar muy por encima de este porcentaje representa una alerta de endeudamiento excesivo, y por ende, de insolvencia financiera; sin embargo, los estados financieros de CDI USG tienen una estructura muy particular que hizo que el cociente excediera lo razonable para el 2011.

La relación de CDI USG y Casa Matriz es de flujo de efectivo, los fondos necesarios para cubrir los pasivos a largo y corto plazo son transferidos con tan solo solicitarlo, por lo que en ningún momento, la situación anterior, representó un estado de insolvencia.

### 3.1.2.3 Otras medidas de desempeño

CDI USG también mide el desempeño del negocio a través de las siguientes relaciones:

- Relación de costos indirectos: Mide el porcentaje de desembolsos que no se relacionan directamente con la ejecución de los programas.

Relación de costos indirectos	=	Gastos de soporte a programas más otros gastos no operacionales por cien dividido gastos de operación
2012	=	$[566,022 + 34,099] \times 100 \div 4,757,022 = 12.62\%$
2011	=	$[711,860 + 45,834] \times 100 \div 5,910,038 = 12.82\%$

Para ambos años el porcentaje se aproxima a 13%, lo que demuestra consistencia y buena gestión de costos por parte de CDI USG, ya que Casa Matriz tiene una tasa de costos indirectos negociada con el principal donante de 21.09% y 19.73%, para 2012 y 2011, respectivamente. El indicador de desempeño es no sobrepasar los porcentajes negociados, cualquier excedente es utilizado por Casa Matriz para cubrir otros gastos administrativos respecto a los proyectos ejecutados en Guatemala.

- Nivel de ejecución presupuestaria: Mide la capacidad de la Organización para ejecutar desembolsos sobre un presupuesto aprobado.

Relación de ejecución Presupuesto	=	Gastos de operación más otros gastos no operacionales dividido presupuesto aprobado
2012	=	[4,757,022 + 34,099] x 100 ÷ 6,310,833 = 75.9%
2011	=	[5,910,038 + 45,834] x 100 ÷ 7,137,615 = 83.4%

CDI USG considera un nivel satisfactorio de desempeño de los programas, cuando éstos superan el 80% de ejecución. En 2012, hubo una sub-ejecución del 75.9% a nivel global; sin embargo, al integrarlo por programa se puede observar que los algunos programas fueron ejecutados satisfactoriamente.

Tabla No. 21  
Ejecución Presupuestaria por Programa

Programa	Presupuesto	Ejecutado	Remanente	Variación	Indicador
Seguridad Alimentaria	2,524,599	2,024,728	499,871	80.2%	Satisfactorio
Salud	168,499	149,483	19,016	88.7%	Satisfactorio
Educación	1,052,407	369,395	683,012	35.1%	Sub-gasto
Emergencia	2,217,627	2,004,124	213,503	90.4%	Satisfactorio
Otros	347,701	243,391	104,310	70.0%	Sub-gasto
	6,310,833	4,791,121	1,519,712	75.9%	

Fuente: Tomado de informe financiero al 31 de diciembre de 2012

Los programas de seguridad alimentaria, salud y emergencia han sido gestionados satisfactoriamente, superando el 80% de ejecución.

El programa de educación fue sub-ejecutado a causa que los proyectos de Starbucks, CDI USW y USAID fueron aprobados en agosto 2012. El arranque de los proyectos fue tardío a causa que ya estaba por finalizar el ciclo lectivo, los primeros desembolsos corresponden a insumos para equipamiento de escuelas. Los niveles de ejecución se normalizarán en 2013, cuándo estos proyectos entrarán en una fase de máxima ejecución ya que concluirán en diciembre del mismo año. Sin embargo, otros proyectos financiados con fondos de patrocinio, Fundación Citi Group y CDI Suecia han superado el 80% de ejecución en 2012.

### 3.1.3 Oportunidades de mejora identificadas

Oportunidad de mejora 1: Se identificó que en la cuenta “Transferencias de Casa Matriz” hay saldos que se relacionan con los activos netos acumulados que al 31 de diciembre de 2012 y 2011 presentan saldos negativos contrarios a la naturaleza. La capitalización de este pasivo a largo plazo sería importante para limpiar las distorsiones en los estados financieros a esas fechas.

Recomendación: Revisar la integración de la cuenta, con el propósito de separar los saldos que se relacionan con el financiamiento de las operaciones normales de CDI USG, de los que se relacionan con el Activo Neto al Inicio del Año 2011. Si hay saldos que se pudieran capitalizar, presentar la solicitud correspondiente a Casa Matriz, para que en 2013, se puedan regularizar las cuentas y mejorar la presentación de los estados financieros.

## 3.2 Área Fiscal y Laboral

Se realizó una evaluación sobre el grado de cumplimiento fiscal y laboral a través del examen de documentación que se consideró necesaria en las circunstancias. El resultado de dicha evaluación fue:

### 3.2.1 Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo

Se analizaron los siguientes aspectos de cumplimiento que contempla la Ley:

- Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria – SAT: Se obtuvo la constancia de inscripción y modificación al Registro Tributario Unificado vigente hasta el 31 de diciembre de 2012 y se verificó que CDI USG está apropiadamente inscrita ante la SAT, como una organización no lucrativa dentro de la actividad económica de organizaciones extraterritoriales, y también que, tanto el representante legal como el contador actuales, están registrados como responsables ante las autoridades fiscales.
- Contabilidad completa: Se comprobó que CDI USG lleva contabilidad completa, en forma organizada, así como ciertos registros principales y auxiliares de acuerdo al sistema de partida doble y aplicando principios de contabilidad generalmente aceptados a través de un sistema de información financiera vía internet, multi-empresa y multi-moneda. Toda la información financiera generada tiene el propósito de consolidación con los estados financieros de Casa Matriz; sin embargo, los estados financieros que acompañan la declaración jurada anual de impuestos para propósitos fiscales, se preparan en hojas electrónicas, con información extraída de la base de datos del sistema financiero.
- Recibos de donación: Se obtuvo una copia de los recibos de donación y se comprobó que satisfacen los requerimientos del artículo 18 del Reglamento de Impuesto Sobre la Renta para considerarse como documento contable para acreditar donaciones. Los requerimientos mínimos comprobados fueron: Nombre o razón social de la entidad beneficiaria pre-impreso; domicilio fiscal pre-impreso; número de identificación tributaria (NIT) pre-impreso; número correlativo del documento pre-impreso; fecha de emisión del documento; nombre, razón o denominación social del donante; número de identificación tributaria (NIT), del donante; domicilio fiscal del donante; y descripción del bien o monto de la donación en números y letras. Los recibos por donación no fueron autorizados por la Contraloría General de Cuentas por que CDI USG no administra fondos públicos, y



tampoco autorizados por la SAT, porque que la Organización no tiene el carácter de sociedad mercantil sino de sociedad civil.

- Prohibición de repartir utilidades: Se examinaron los estados financieros y se pudo determinar que CDI USG y Casa Matriz no distribuyen dividendos, utilidades, excedentes, ventajas o privilegios a favor de sus miembros. Cada renta obtenida es utilizada para apoyar objetivos de caritativos en áreas como seguridad alimentaria, emergencias, educación, salud y otros.

### 3.2.2 Ley de Impuesto Sobre la Renta

Los siguientes aspectos de cumplimiento de la Ley, fueron los que llamaron la atención:

#### 3.2.2.1 Exención de Impuestos

Se obtuvo la Resolución SAT-GRC-DRG-ATGS R-2012-03-01-000523 del 24 de abril de 2012, en la que se declara procedente la exención del ISR por los ingresos provenientes de donaciones o cuotas ordinarias o extraordinarias. También expresa, que si realiza operaciones de venta o si se presta servicios no establecidos como exentos, se debe entregar al adquirente la factura respectiva y efectuar el pago de los impuestos correspondientes. Al respecto del cumplimiento de esta resolución se obtuvo evidencia de lo siguiente:

- Ingresos operacionales: Los ingresos operacionales lo constituyen dos tipos de contribuciones:
- Las privadas y gubernamentales: Son captadas directamente por Casa Matriz en Estados Unidos de América, y de acuerdo a las necesidades de operación de los programas en Guatemala, se transfieren a través del sistema bancario guatemalteco como ingresos por donación. Estas operaciones no representan un hecho generador del impuesto porque no

constituyen renta de fuente guatemalteca, y una segunda consideración, es que al conceptualizarse como donaciones, su naturaleza estaría cubierta por la exención de impuestos según la resolución de la SAT obtenida.

- Las voluntarias: Estas son depositadas en una cuenta bancaria específica de CDI USG por los comunitarios beneficiados del programa de seguridad alimentaria y son centralizados en 36 bloques de comunidades y a cada bloque se le extiende un recibo por donación en cumplimiento con lo estipulado por la Ley.
- Ingresos no operacionales: Durante 2012, CDI USG vendió bienes por \$ 1,815 que corresponden a mobiliario y equipo adquiridos con fondos de donación cuyos proyectos ya fueron concluidos y forman parte de los activos netos de la Organización. Se verificó que se retiene el 10% sobre el valor de la negociación, según artículo 29 de la Ley “Determinación y forma de pago del impuesto sobre ganancias de capital”, el cual se entera a las cajas fiscales dentro del plazo de diez días hábiles inmediato siguiente a la fecha de operación, a través del formulario electrónico SAT 1249 “ISR Pago Mensual”.

### 3.2.2.2 Retenciones de Impuesto

CDI USG en calidad de agente de retención, tiene la obligación de retener parte de las rentas que entreguen a proveedores de bienes y servicios y a empleados que se desempeñen en relación de dependencia. En relación a lo anterior, se pudo verificar lo siguiente:

- Cuando un proveedor, al que CDI USG le ha comprado bienes y servicios para la ejecución de los diversos programas, consigna expresamente en la factura, que está sujeto a retención de ISR, o por el contrario, la factura no tiene ninguna indicación, CDI USG retiene el 5% del valor sin el impuesto al valor agregado. La retención se practica en el momento de emitir el cheque voucher y simultáneamente también se emite la correspondiente constancia de retención en formulario electrónico SAT 1068 “Constancia de Retención de ISR e IPF”. Facturas y retenciones muestran una diferencia entre fechas

no superiores a una semana y siempre son emitidas en el mismo mes. Posteriormente, las cantidades retenidas se enteran a las cajas fiscales dentro los siguientes diez días hábiles al final del mes en que se realizó la transacción, conforme lo establece el artículo 63 de la Ley “Retenciones”, utilizando los formularios electrónicos SAT 1055 “Declaración Jurada y Recibo de Pago Mensual de Retenciones de ISR e IPF” y SAT 1219 “Anexo A – Retenciones ISR e IPF” que resume las constancias de retención de ISR e IPF emitidas en el mes. Durante 2012, las transacciones más usuales fueron:

Tipo de desembolso	Tipo de actividad	Base legal
Compras	Mercantiles	Arto. 44
Arrendamientos	Mercantiles	Arto. 44
Servicios profesionales o técnicos prestados por personas individuales	No mercantiles	Arto. 44 “A”
Arrendamientos	No mercantiles	Arto. 44 “A”

Fuente: Elaboración propia

A partir de 2013, con la entrada en vigencia del Decreto 10-2012 “Ley de Actualización Tributaria”, CDI USG debe continuar efectuando retenciones del Impuesto Sobre la Renta por facturas mayores de Q 2,500.00 aplicando una tasa impositiva del 6% y a partir de 2014, aplicado una tasa del 7%, según los artículos 48 y 173 de la citada Ley.

- En enero de cada año, CDI USG requiere a todos los empleados con un sueldo mensual superior a Q 3,000.00, que presenten el formulario electrónico SAT 1181 “Declaración Jurada ante el Patrono de ISR” en versión de proyección. La Unidad de Finanzas verifica las deducciones permisibles según artículo 37 de la Ley “Renta Neta de las Personas Individuales en Relación de Dependencia”, realiza los cálculos necesarios y determina el monto de la retención a realizar mensualmente, aplicando a la renta imponible, las tarifas de impuestos según al artículo 43 de la Ley “Personas individuales que se desempeñan en relación de dependencia. Los montos retenidos son enterados a las cajas fiscales dentro

de los diez días siguientes a la fecha de la nómina, utilizando el formulario electrónico SAT 1055 “Declaración Jurada y Recibo de Pago Mensual de Retenciones de Impuesto Sobre la Renta e Impuesto Sobre Productos Financieros”. Las constancias de retención se emiten únicamente cuando el empleado termina la relación laboral. El siguiente es un detalle de las deducciones permitidas:

Tipo de deducción	Criterio
Deducciones personales	<u>1/</u>
Valor de cuotas del seguro social	<u>1/</u>
Valor de cuotas de seguro de vida no dotal, de accidentes, personales y de gastos médicos.	<u>2/</u>
Gastos médicos, hospitalarios y de laboratorio	<u>2/</u>
Valor de cuotas de pensiones alimenticias	<u>2/</u>
Donaciones	<u>2/</u>
Colegiaturas profesionales	<u>2/</u>
Fondo de pensiones	<u>3/</u>
Prestaciones laborales (Indemnización, aguinaldo y bono catorce)	<u>1/</u>
Crédito por el impuesto al valor agregado	<u>4/</u>

Fuente: Elaboración propia

- 1/ Proyectable, sin necesidad de documentar
- 2/ No proyectable, adjuntar copia de facturas, recibos, sentencias judiciales
- 3/ Proyectable, adjuntar copia de estados de cuenta. En liquidación, adjuntar certificación bancaria por los aportes efectivamente realizados en el año.
- 4/ Proyectable al 50% de las rentas netas. En liquidación final adjuntar la Notificación Electrónica de Recepción de Planilla de IVA Pagado, que indica el monto de IVA a acreditar al ISR en el año.

En enero del siguiente año, CDI USG requiere al empleado la misma declaración, en versión de liquidación final del impuesto. Nuevamente hace una revisión de las deducciones permisibles por la Ley, de acuerdo con los criterios anteriores y determina el

impuesto sobre la renta del año por pagar del empleado, compara con las retenciones ya efectuadas durante el año y establece la retención final o el monto retenido en exceso. El resultado de esta liquidación se informa a la SAT en una Declaración Jurada Anual en el formulario SAT 1078 “Declaración Jurada Anual de Conciliación de Retenciones, Efectuadas a Empleados en Relación de Dependencia” y SAT 1088 “Conciliación Anual de Retenciones Practicadas a Empleados en Relación de Dependencia” y las devoluciones a los empleados de las retenciones en exceso se efectúan en febrero de cada año.

Cada mes, en el formulario SAT 1055 mencionado arriba, se informa a las autoridades tributarias, el saldo de la cuenta corriente entre las sumas devueltas al empleado por retenciones en exceso y las sumas retenidas en el mes, enterándose a las cajas fiscales únicamente el saldo a favor de la SAT. Para 2012, la cuenta corriente se saldó hasta junio de 2013.

A partir de 2013, con la entrada en vigencia del Decreto 10-2012 “Ley Actualización Tributaria”, las únicas deducciones que siguen vigentes son: el valor de las cuotas del seguro social; el seguro de vida únicamente del empleado; las donaciones debidamente comprobadas y hasta un 5% de la renta bruta del empleado; y las prestaciones laborales pagadas. El valor de la deducción personal, se incrementa de Q 36,000.00 a Q 60,000.00; sin embargo; los primeros Q 48,000 no necesitan comprobación y los restantes Q 12,000.00 se podrán acreditar a través de la planilla del IVA.

### 3.2.2.3 Declaración Anual de ISR

Se cotejó contra Declaración Anual de ISR en formulario electrónico SAT 1189 “ISR General Anual” presentada por CDI USG el 21 de marzo de 2013, en cumplimiento con el Artículo 54 de la Ley, “Declaración jurada y anexos” y se verificó que las cifras presentadas concuerdan con los estados financieros al 31 de diciembre de 2012, sin ninguna excepción.

### 3.2.2.4 Solvencia Fiscal

En cumplimiento del Artículo 38 del Decreto 4-2012 “Disposiciones para el Fortalecimiento del Sistema Tributario y el Combate a la Defraudación y el Contrabando”, que modifica el Artículo 39 “Costos y Gastos Deducibles” inciso (r) de la Ley de Impuesto Sobre La Renta, y adiciona el Artículo 57-A al Código Tributario, ambos relacionados con la solvencia fiscal, CDI USG la obtuvo, según SAT 1521 del 25 de octubre de 2012, la cual indica que se encuentra al día en el cumplimiento de los deberes tributarios formales y pagó los adeudos tributarios líquidos y exigibles. Este documento le permite mantenerse como persona exenta, y a la vez, ser sujeto de efectuar y recibir donaciones.

Cabe mencionar que en abril de 2013, la Corte de Constitucionalidad dejó en suspenso provisional este Artículo. La principal consideración es que se violó el derecho del contribuyente, al brindar a la entidad recaudadora la facultad de señalar de insolvente a una persona al momento de hacer un ajuste o un reparo, lo cual tenía como consecuencia el bloqueo del número de identificación tributaria (NIT), dejando al contribuyente en la imposibilidad de realizar cualquier transacción.

### 3.2.3 Impuesto al Valor Agregado

Los siguientes aspectos de cumplimiento de la Ley, fueron los que llamaron la atención:

#### 3.2.3.1 Exención de Impuestos

Se obtuvo la Resolución SAT-GRC-DRG-ATGS R-2012-03-01-000523 del 24 de abril de 2012, en la que se declara procedente la exención del IVA por los aportes, donaciones, pagos por el derecho a ser miembro y las cuotas periódicas que reciba CDI USG; asimismo, por la prestación de servicios sociales y educativos, siempre que no tengan por objeto el lucro. También expresa,

que si realiza operaciones de venta o si se presta servicios no establecidos como exentos, se debe entregar al adquirente la factura respectiva y efectuar el pago de los impuestos correspondientes.

Al respecto del cumplimiento de esta resolución se obtuvo evidencia de lo siguiente:

- CDI USG no genera débito fiscal, debido a que en la prestación de los servicios sociales (seguridad alimentaria, emergencias, educación y salud) no cobra honorarios a las comunidades que beneficia. Por la ejecución de los programas, es Casa Matriz en Estados Unidos de América, quien cobra y registra una tasa de costos indirectos a los donantes. Para 2012 se negoció una tasa de 21.09% sobre la ejecución del año.
- En el estado de actividades de 2012, figura como un ingreso no operacional, la venta de bienes a empleados por \$ 1,815. Sin embargo, en esta transacción no se emitieron las facturas correspondientes, y por lo tanto, no se recolectó ni enteró a las cajas fiscales el IVA débito fiscal. (Ver Oportunidad de mejora 1 en 3.2.7)

### 3.2.3.2 IVA Pagado en las Compras

Se encontró dos formas de pagar el IVA al proveedor de bienes y servicios:

- A través de la forma electrónica SAT 2093 “Constancia de Exención de IVA”: Cuando las compras de bienes y servicios fueron financiadas con Fondos Federales de Estados Unidos de América, CID USG solicita al proveedor que emita la factura a favor de una combinación de nombres, de la Organización “CDI USG”, de la agencia cooperante “USAID” y del nombre del proyecto “PROMASA” o “PROSANO”; se imprime la forma electrónica con los datos del proveedor y de la factura y se envía a la Misión USAID para que ésta incorpore las firmas registradas correspondientes y finalmente se le hace entrega al proveedor en un lapso aproximado de veinte días después de recibida la factura. Esta operación no genera ningún tipo de asiento contable y se efectúa al amparo de una

regulación federal de Estados Unidos que procura no desembolsar fondos de una donación para cubrir impuestos locales. (Ver Oportunidad de mejora 2 en 3.2.7)

- A través de la absorción del impuesto: Cuando las compras de bienes y servicios no son financiadas Fondos Federales de los Estados Unidos de América, el proveedor emite la factura a nombre de CDI USG y se tramita el pago del IVA con cheque voucher. En esta operación, el impuesto pagado forma parte del costo del bien y se desiste del reclamo del crédito fiscal a las autoridades tributarias.

### 3.2.4 Instituto Guatemalteco de Seguridad Social - IGSS

En relación al cumplimiento de las obligaciones relativas a la seguridad social, se verificó lo siguiente:

#### 3.2.4.1 Planillas del IGSS

Las planillas del IGSS son generadas y presentadas mensualmente en las cajas del Banco Banrural, S. A. dentro del plazo máximo establecido de 20 días. La planilla utilizada es la proporcionada por el propio IGSS en su sitio de internet y se complementa con la forma IGSS 181-SCC-S-V “Recibo de Cuotas de Patronos y Trabajadores, Impuesto IRTRA, Tasa INTECAP y Recargos”, en donde se resume los cálculos efectuados. Posteriormente, CDI USG adquiere un cheque de caja a nombre de Instituto Guatemalteco de Seguridad Social y presenta el pago en las cajas del banco junto con la nómina de sueldos del mes como respaldo y el correspondiente recibo, sin ninguna excepción. El banco certifica el pago.

CDI USG únicamente determina la cuota patronal y laboral IGSS a razón del 10.67% y 4.83% sobre los sueldos ordinarios y extraordinarios pagados durante el mes, respectivamente. Una resolución del IRTRA, indica que CDI USG no está afecto al impuesto, debido a que sus actividades no encajan el ámbito de las empresas lucrativas.



### 3.2.4.2 Suspensiones del IGSS

Se verificó que cuando el empleado es suspendido por el IGSS a causa de una enfermedad o accidente, CDI USG no emite la baja temporal en la nómina de sueldo. La práctica es, como una prestación adicional, pagar el sueldo completo y cuando el seguro social emita el cheque por suspensión a favor del empleado afiliado, éste lo reembolsa a CDI USG. Esta práctica permite al empleado obtener su sueldo a tiempo y completo, sin esperar los trámites del IGSS para emisión de cheque de suspensión y el pago por complemento que no se limita a la tercera parte de lo otorgado por el IGSS.

### 3.2.5 Código de Trabajo

Se verificó que CDI USG cumple con los siguientes aspectos relevantes del código de trabajo vigente:

Descripción / Referencia al Código de Trabajo	
• Emisión de un contrato individual de trabajo para regular la relación patrono-laboral / Artículo 18.	
• Emisión de un informe patronal en primeros dos meses de cada año / Artículo 61.	
• Otorgamiento de sueldo acorde a funciones y responsabilidades / Artículo 89.	✓
• Una jornada de trabajo de 48 horas semanales / Artículo 116	✓
• Otorgamiento de licencia con goce de sueldo / Artículo 61	✓
• Otorgamiento de 15 días de período vacacional remunerado / Artículo 130.	✓
• Otorgamiento de asuetos incluyendo la fiesta patronal / Artículo 127	✓
• Pago de indemnización por tiempo servido con causa injustificada / Artículo 78 y 82	✓

Fuente: Elaboración propia

✓/ En estos aspectos los beneficios laborales sobrepasan los indicados por el Código de Trabajo, vigente.

### 3.2.6 Otras Leyes Laborales

También durante las pruebas practicadas, se pudo establecer el cumplimiento con las siguientes leyes laborales adicionales, verificando que se cumplen a cabalidad y que no existen beneficios adicionales a los que otorga cada una de las Leyes:

- Ley de Aguinaldos.
- Ley de bono catorce.
- Ley de bonificación incentivo.

### 3.2.7 Oportunidades de mejora identificadas

Oportunidad de mejora 1: La venta de bienes es un hecho generador del impuesto, que no está contenida dentro de la exención de impuestos obtenida, y por lo tanto, existe la obligación de emitir y entregar la factura al adquiriente y de enterar el impuesto retenido a las autoridades fiscales mediante formulario electrónico SAT 2157 “IVA General, Exportadores y Otros” el IVA cobrado dentro del mes calendario siguiente al vencimiento de cada período impositivo.

Recomendación: Diseñar facturas, obtener autorización de la SAT, imprimirlas y mantenerlas disponibles para documentar cada transacción que no esté exenta. También llevar y mantener el libro de ventas al día. El no emitir facturas u otra documentación exigida por las leyes tributarias tiene una multa de Q 100 por cada documento omitido hasta un máximo de Q 5,000 en un mes, según el Artículo 94 “Infracciones a los deberes formales”, inciso 8, del Código Tributario vigente, pero omitir la percepción o retención de tributos, tiene una multa equivalente al impuesto omitido según inciso 7 del mismo Artículo y Código.

Oportunidad de mejora 2: La combinación de nombres CDI USG / USAID / PROMASA o CDI USG / USAID / PROSANO no corresponde a ningún nombre, razón social o denominación del negocio que sea válida con el NIT de la Organización, por lo que las autoridades fiscales podrían

interpretar que se está emitiendo documentos exigidos que no cumplen con los requisitos de la Ley. Esta situación tiene una multa de Q100.00 por cada documento. El máximo de sanción que podrá aplicarse será de Q 5,000.00, en cada período mensual. En ningún caso la sanción máxima excederá del dos por ciento (2%) de los ingresos brutos obtenidos por el contribuyente durante el último período mensual declarado, según Artículo 94 “Infracciones a los Deberes Formales” del Código Tributario vigente.

También el Artículo 65 “Alcance de las Exenciones Tributarias” del Código Tributario vigente indica que las exenciones y beneficios tributarios en ningún caso podrán transferirse a terceros por ningún título, por lo se crea una contingencia fiscal al poner esta práctica las regulaciones del donante.

Recomendación: Para reducir los riesgos en esta transacción, es preferible:

- Pedir las facturas a favor del declarante “USAID” y colocar con un sello de hule que esos desembolsos fueron operados por CDI USG para el proyecto PROMASA o PAISANO, según sea el caso.
- Reclasificar de los registros contables principales estas operaciones para que no figuren como operaciones propias, sino como administradores y ejecutores de los proyectos, es decir, utilizando cuentas de orden fuera del balance.

### 3.3 Evaluación de la Función de Compras

Se efectuó la evaluación de la función de compras de CDI USG, utilizando el enfoque tradicional basado en cuestionarios de control interno. (Ver Anexo I). Para iniciar con la evaluación, se realizaron procedimientos para ganar un entendimiento amplio de la función de compras, entre otros: Revisión a la forma en que la Dirección de País y la Alta Gerencia de CDI USG le fija los objetivos estratégicos a la unidad de compras, la forma en que las políticas, normas y procedimientos de compras se dan a conocer a todo el personal y los instrumentos que se utilizan

para mantener control en todas las fases del proceso. Los resultados por cada actividad efectuada fueron:

### 3.3.1 Revisión del manual de procedimientos de compras

Al verificar el correspondiente manual de procedimientos, se pudo observar la presencia de los siguientes controles preventivos en operación:

Observar, realizar de nuevo o revisar los controles específicos: En cada formato utilizado en el proceso de adquisiciones se hace necesaria la firma de revisión por parte de un oficial administrativo para asegurar que se cumpla con los requisitos establecidos. Esta firma es independiente a la de preparación y de autorización que debe ir en cada forma. Se espera que se conduzca una verificación independiente.

Evaluar revisiones de cumplimiento independientes: Anualmente CDI USG da a conocer los resultados de las revisiones de los controles del proceso por auditoría interna, organismos reguladores o terceras partes y trimestralmente se les da seguimiento para verificar avances de implementación.

Comparación de saldos contables con expectativas: Mensualmente la gerencia financiera prepara la ejecución financiera de CDI USG y tiene reuniones de trabajo en las que se discute el avance del presupuesto con cada gerente de programa, con el propósito que haya conocimiento de los avances en la gestión financiera y programática y el equipo gerencial pueda redefinir operaciones oportunamente en caso de desviaciones a los objetivos.

Comunicar los objetivos de control del riesgo:

- Planeación estratégica en la que destaca una sección dedicada a los objetivos a cargo de la unidad de compras, que CDI USG da a conocer a todo el personal por medio de una reunión anual de tres días, en las que se mezcla trabajo y esparcimiento. Trimestralmente se evalúa los logros alcanzados.
- Preparación de un manual de procedimientos de compra del cual se da inducción al inicio de la relación laboral y se encuentra una copia dura y una digital en los servidores debidamente actualizada en oficinas centrales y en cada oficina regional.
- Inducción general a todo el personal cada dos años para asegurar comprensión y manejo del manual de procedimientos de compras.

Establecer la autoridad: Existencia de una matriz de autoridad y delegación de la misma, en donde se documenta los límites de autoridad de cada funcionario para aprobación de transacciones de compra incluyendo la firma de cheques voucher.

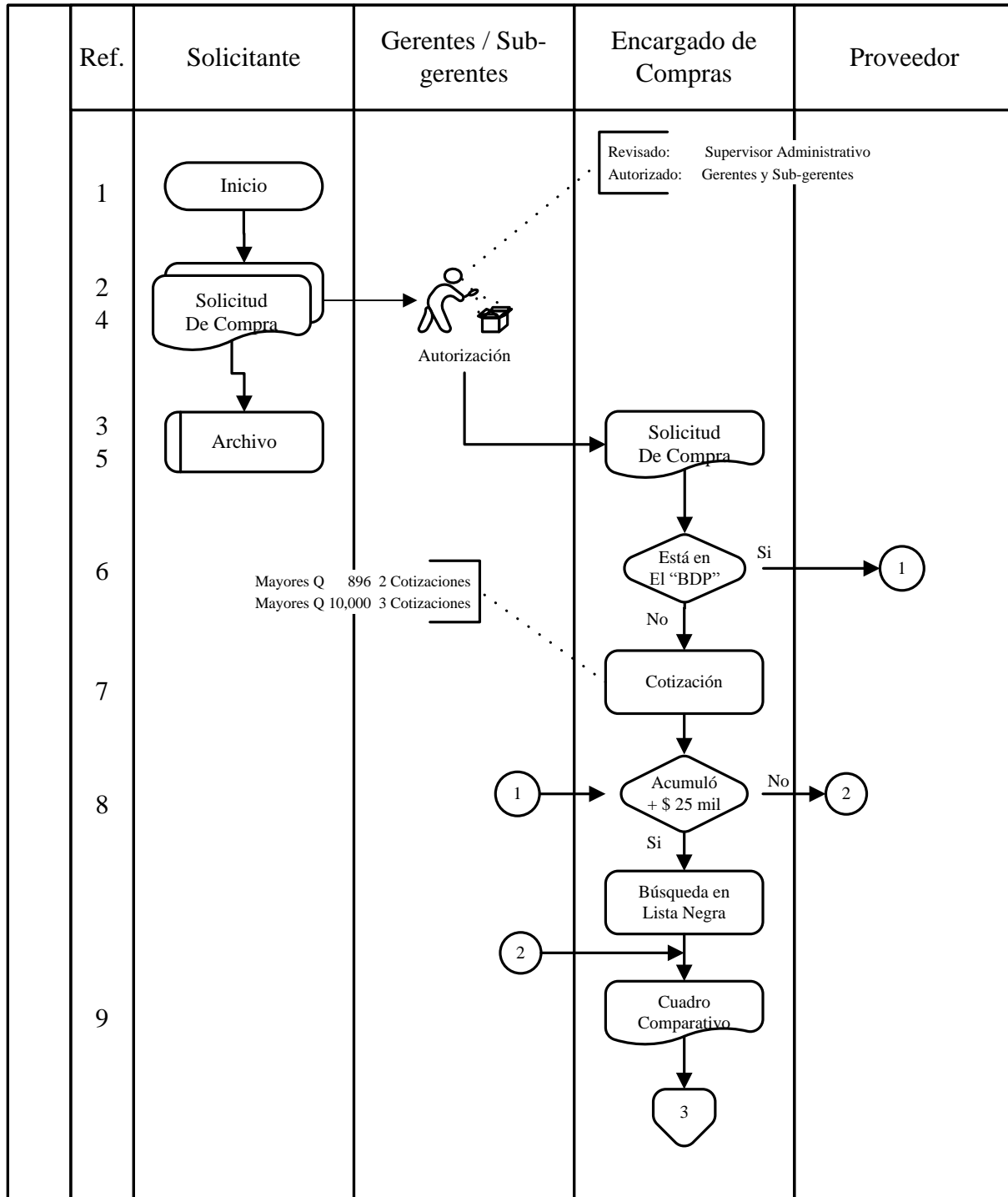
Asignación de tareas clave: Asignación de tareas clave a funcionarios y empleados competentes basándose en necesidades de rendimiento y nivel de conocimiento y habilidades.

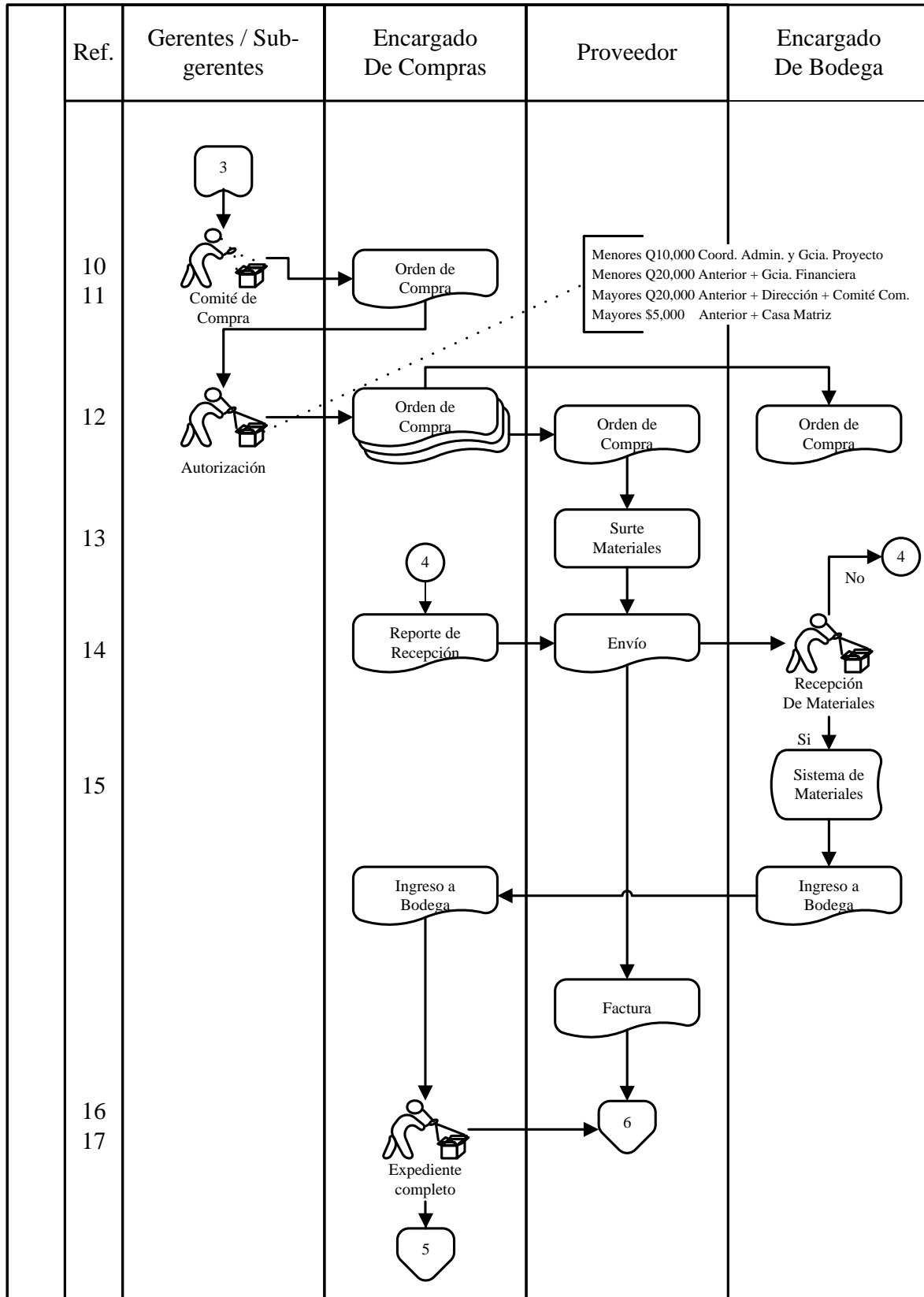
Segregación de funciones incompatibles: Existencia de puestos de trabajo distintos para las funciones de solicitud de compra, cotización, análisis de las ofertas y adjudicación, recepción de bienes y emisión de cheques.

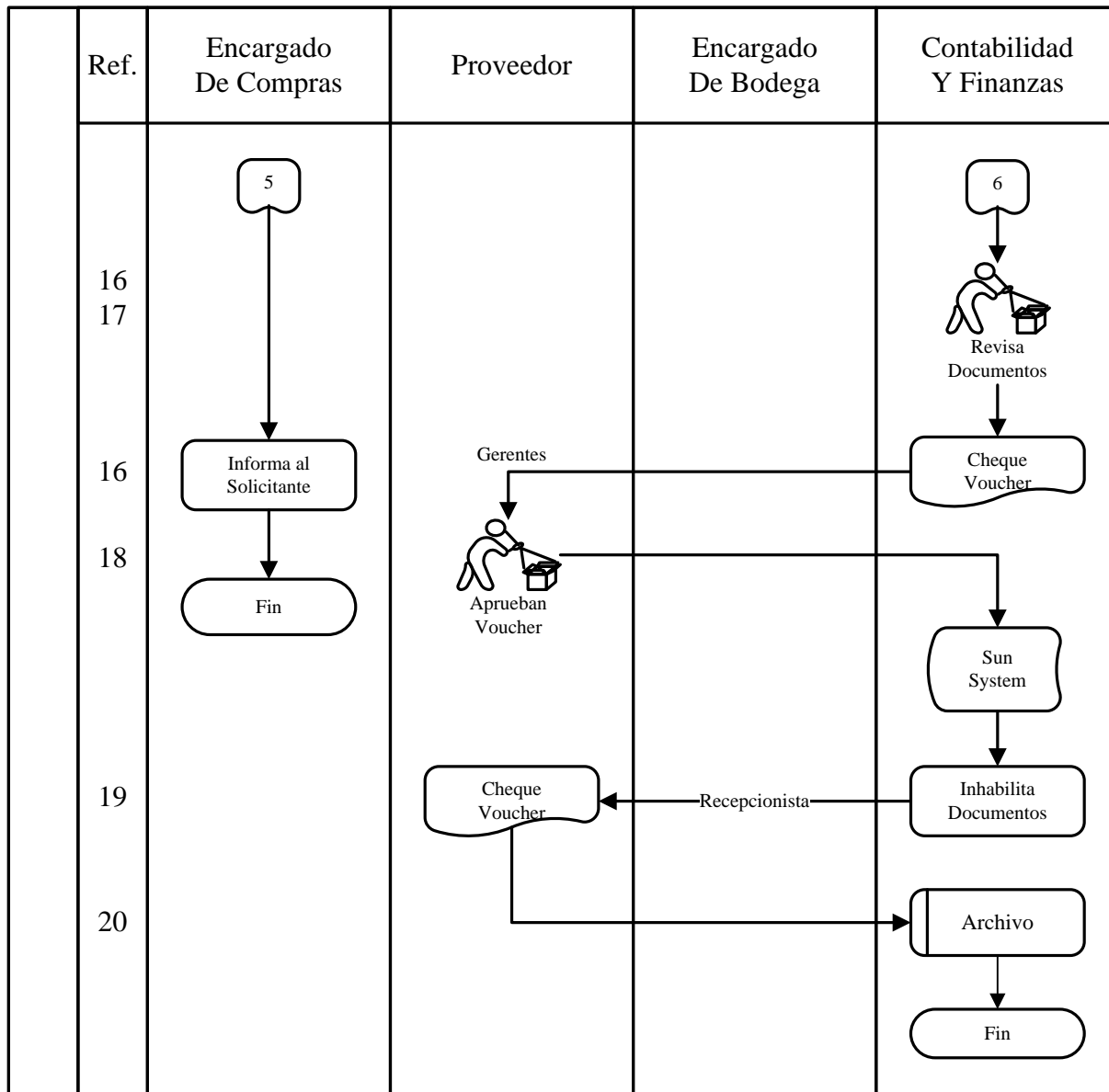
### 3.3.2 Revisión del diagrama de flujo de la función de compras

Al recorrer el flujo de las transacciones de compra se pueden observar algunos de los controles preventivos citados anteriormente:

Figura No. 5  
Diagrama de Flujo de las Transacciones de Compra







Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas con personal clave y de la revisión del manual de procedimientos de compras vigente

Cada punto de control fue identificado con una figura distintiva dentro del diagrama de flujo.

#### Referencias del diagrama de flujo

1. Los solicitantes (Asistentes Administrativos o Técnicos de las Unidades Programáticas) establecen la necesidad de comprar materiales e insumos de acuerdo con un plan de compras trimestral debidamente aprobado.



2. Preparan una “Solicitud de Compra ó SC” con especificaciones claras y precisas del producto deseado en unidad de medida, cantidad y calidad, justificación de la compra y lugar de entrega. Finalmente, se debe indicar el nombre del proyecto, componente, renglón presupuestario.
3. Una fotocopia de la “SC” se archiva para control del departamento solicitante. La Gerencia Administrativa mantendrá control de las formas “SC” asignadas a cada una de las sedes de la Organización.
4. Envía al Supervisor Administrativo para efectos de revisión y a Gerentes o Subgerentes para autorización.
5. Autorizada la SC se le envía al Encargado de Compras en forma electrónica y posteriormente en forma dura con la correspondiente autorización. “No deberá iniciarse ningún trámite sin las correspondientes firmas de autorización”. El Encargado de Compras recibe la “SC” entonces firma y sella de recibido en la “SC”
6. Busca proveedores en el “Base de datos de Proveedores -BDP”, si los hay selecciona los proveedores idóneos para efectuar la compra y pasa a “Actividad No. 8” si no se identifica un proveedor idóneo entonces realiza proceso de cotización.
7. Basándose en Políticas y Normas de CDI USG, realiza indagaciones en busca de proveedores idóneos y prepara solicitud de cotización de acuerdo a los montos, obtiene el número de cotizaciones necesarias.
8. En el caso que los proveedores seleccionados para análisis de precio y calidad han acumulado adquisiciones por más de \$ 25,000 en el último año, se realizará búsqueda en la lista de partes excluidas del gobierno americano y se imprimirá resultado de la indagación.

9. Todas las cotizaciones obtenidas se resumen en un “Cuadro Comparativo de Proveedores” en donde se documentará los criterios utilizados en la adjudicación.
10. Se traslada al equipo gerencial constituido en Comité de Compras para verifiquen trabajo efectuado y adjudiquen definitivamente al proveedor idóneo utilizando criterios de calidad y precio.
11. Con la decisión del Comité de Compras, se prepara la “Orden de Compra -OC” con especificación clara de los productos según “SC”, y llena información del proveedor, precios cotizados, instrucciones precisas sobre facturación, lugar y fecha de entrega, forma de pago y codificación presupuestaria revisada.
12. La OC se traslada para firma de autorización al equipo gerencial de acuerdo con los límites de autoridad aprobados y se brinda fotocopia al proveedor adjudicado, quien debe firmarla en señal de aceptación de los términos y al encargado de bodega para alertarlo de la próxima recepción.
13. El proveedor surte los materiales consignados en la OC y los entrega al Encargado de Bodega.
14. El Encargado de Bodega recibe los materiales, los cuenta físicamente y determina que las unidades y descripciones son correctas a través de la comparación entre el envío del proveedor y la OC. Si no encuentra concordancia presenta reporte de excepción al encargado de bodega para que inicie reclamo al proveedor y surta de nuevo lo faltante.
15. Si encuentra concordancia ingresa al Sistema de Materiales – SIMAT y genera la Nota de Ingreso a Bodega “NIB” y comunica al encargado de compras la recepción con éxito y le envía una copia escaneada de la NIB.

16. El Encargado de bodega con una lista de chequeo verifica que todos los documentos acumulados en el expediente de compras esté completo (solicitud de compra, cotizaciones, cuadro comparativo, orden de compra, ingreso a bodega) guarda una copia para su archivo y traslada a Contabilidad y Finanzas para trámite de pago.
17. Contabilidad y Finanzas verifica que el expediente venga completo y agrega factura del proveedor.
18. Emite cheque voucher con documentación de respaldo y traslada a Gerentes para última revisión y aprobación. Una vez devuelto el cheque voucher aprobado para pago se registra en el sistema de información Sun System.
19. Se inhabilitan todos los documentos adjuntos al cheque voucher para que no puedan ser utilizados en otra transacción y se traslada a la recepción para que sea entregado el cheque voucher en la fecha prevista.
20. Una vez recibido el cheque voucher por el proveedor, el voucher regresa a Contabilidad y Finanzas para archivo.

### 3.3.3 Revisión de cumplimiento de los procedimientos en la función de compras

Se consideró que el diseño de los controles es efectivo y se tomó la decisión de mantener un alcance reducido sobre las pruebas de auditoría en una muestra de treinta y cinco cheques voucher a partir de números al azar extraídos de una hoja electrónica, en las que se evaluó el cumplimiento de los procedimientos a través de una prueba conteniendo los siguientes atributos:

- Documentación-Suficiencia: ¿Existen todos los documentos, tales como facturas, solicitudes y órdenes de compra, cuadro comparativo de proveedores, cotizaciones, nota de ingreso a bodega o envío del proveedor y otros que deben existir?

- Documentación-Autenticidad: ¿Parece auténtica y normal la documentación?
- Documentación-Consistencia: ¿Son consistentes entre sí los documentos, en cuanto a cantidades, descripciones y otros?
- Aprobación: ¿Está aprobado el comprobante, por personas autorizadas para aprobar pagos?
- Precios: ¿Se han cotejado los precios de la factura contra la orden de compra, contrato, o similar debidamente aprobada?
- Verificación Aritmética: ¿Hemos verificado sumas y extensiones y nos hemos cerciorado de que el personal de la Entidad, las revisó antes de hacer el pago?
- Distribución Contable: ¿Es correcta la distribución contable indicada? ¿Esta fue debidamente aprobada?
- Requisitos Fiscales: ¿La documentación contiene todos los requisitos fiscales aplicables, tales como: NIT y autorización de la SAT (Confirmar a través del sitio web de la SAT si lo considera necesario), Nombre, Dirección y NIT de CDI USG, Régimen de retenciones de ISR y su aplicación y otros?
- Cancelación: ¿Están cancelados los documentos de manera tal que no puedan volver a utilizarse?
- Evidencia de Pago: ¿Se vieron evidencias de pago tales como recibo, facturas firmadas, y otros y el cargo en el estado de cuenta del banco (o cheque cancelado si es posible)?
- Registro: ¿Ha sido registrado correctamente el comprobante en el registro de egresos, compras u otro auxiliar?

- Razonabilidad: ¿Es razonable el monto y naturaleza del pago? De ser necesario confirme cotización por escrito.

Los resultados revelaron que los controles están funcionando eficazmente, excepto por las siguientes oportunidades de mejora identificadas:

Oportunidad de mejora 1: El manual de procedimientos administrativos que incluye la sección de adquisiciones esta desactualizado, su última revisión fue realizada en noviembre de 2009 y a la fecha ya se han introducido cambios a los procesos a través de circulares y memorandos que no están documentados en el manual. Además se hizo evidente que en las oficinas regionales no se encuentra accesible a todos los empleados una copia dura o digital del manual.

Plan de acción 1: La evaluación de los manuales de procedimientos será un proceso anual para determinar la necesidad de revisión o la inclusión de circulares o memorandos de control interno. En diciembre de cada año se hará esta evaluación y se firmará y fechará el manual actualizado con el visto bueno de la auditoría interna y la autorización de la dirección de país, para después socializarlo con todo el personal. En adición, se enviará una copia dura a cada oficina regional y se incluirá una copia escaneada del original para que sea colocada en el servidor informático y que esté al alcance de todo el personal.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Administración en un plazo de tres meses que vencerán el 30 de septiembre de 2013.

Oportunidad de mejora 2: La actual matriz de firmas y montos de autoridad y de delegación, contiene los nombres de los funcionarios y empleados que tienen la posibilidad de autorizar transacciones de compra y de firmar cheques voucher, así como los límites de la autorización y los funcionarios y empleados que pueden tomar esta función en ausencia de los primeros; sin embargo, esto es aplicable únicamente a condiciones normales de operación. Bien es sabido, que Guatemala es un país con propensión a los desastres naturales y en algunas oportunidades de un escenario de condiciones normales se debe pasar a un escenario de emergencia, en donde, para

cumplir con los objetivos de CDI USG se debe relajar algunos procedimientos de adquisiciones, por lo que, se considera que una matriz de esta naturaleza complementaría la que está en vigencia.

Plan de acción 2: Se preparará una matriz de firmas y montos de autoridad y de delegación para operaciones en condiciones de emergencia, que incluirá como mínimo: El período máximo de operación en emergencia, el alcance de la relajación de los procedimientos de compra y los funcionarios y empleados quienes podrán autorizar adquisiciones y firmar cheques y los nuevos montos de autorización. Todo lo anterior, con el respaldo de un comunicado, en donde el Director de País autoriza la operación de CDI USG en estado de emergencia.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente Financiero en un plazo de un mes que vencerá el 31 de julio de 2013.

Oportunidad de mejora 3: En el segundo trimestre de 2011, la responsabilidad de reportar trimestralmente los proveedores a los que se les adjudicó adquisiciones (ya sea en una o varias transacciones) por más de US\$ 25,000 acumuladas en un año fue transferida de la unidad de compras a la unidad de finanzas; sin embargo, el reporte fue generado y enviado a Casa Matriz sin haber efectuado las búsquedas pertinentes en la base de datos de proveedores excluidos del gobierno federal de Estados Unidos de América, como lo requiere el procedimiento.

Plan de acción 3: Se actualizará el procedimiento de compras, para que como parte del reporte trimestral que debe ser enviado a Casa Matriz, se adjunte como documentación de respaldo y evidencia de haber realizado el procedimiento completo, las búsquedas en la base de datos requerida.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente Administrativo en un plazo de un mes que vencerá el 31 de julio de 2013.

Oportunidad de mejora 4: La única parte del proceso de compra que está automatizado es la recepción de bienes a través de una solución informática, vía web, que mantiene control de las existencias en múltiples bodegas y permite generar además de las formas de salida con las debidas autorizaciones, una forma de ingreso a bodega, que una vez firmada en señal de conformidad con lo recibido, se convierte en documentación de respaldo requerida para hacer el pago al proveedor. Los demás procesos relacionados con la adquisición como preparación, revisión y aprobación en solicitud de compra, análisis comparativo de proveedores y orden de compra son totalmente manuales con apoyo de hojas electrónicas que incrementan el riesgo de errores y de esfuerzo de tiempo por parte de los empleados.

Plan de acción 4: Se invitará a estudiantes universitarios de ingeniería en sistemas de las diversas universidades del país, que tienen dentro del pensum de sus carreras una práctica empresarial, para que apoyen a CDI USG con el diseño y desarrollo de una solución informática vía web, que permita autorizaciones, revisiones y preparaciones en línea a través de correo electrónico institucional y de los celulares corporativos para quede un registro rastreable del trabajo de cada empleado que interviene en el proceso de compras. Este desarrollo deberá integrarse a una base de datos de proveedores nueva y confiable.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente Financiero en un plazo de seis meses que vencerá el 31 de diciembre de 2013.

Oportunidad de mejora 5: La orden de compra, que representa la obligación formal del proveedor a surtir los bienes solicitados en cantidad, calidad y precio solo está firmada por CDI USG en señal de aprobación y el espacio destinado a que el proveedor ratifique su conformidad con los términos de la compra está vacío. Esto le resta poder al documento en caso de dirimir cualquier diferencia. Ocurrencia de 15 cheques sobre la muestra total que representa el 43%.

Plan de acción 5: Todas las órdenes de compra serán firmadas por el proveedor como indicativo de aceptación de las responsabilidades de la negociación y este atributo será incluido en las lista de chequeo de documentación de soporte para asegurar el cumplimiento.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente Administrativo en un plazo de un mes que vencerá el 31 de julio de 2013.

Oportunidad de mejora 6: En las oficinas de campo se observó que algunas de las funciones incompatibles de compra no están apropiadamente segregadas:

- En las oficinas de campo de Huehuetenango, Cunén, Uspantán y Nebaj, el soporte administrativo consiste en un único empleado, que realiza las siguientes funciones incompatibles: revisa solicitudes de compra, solicita cotizaciones, prepara órdenes de compra para bienes menores de Q 10,000, administra el fondo fijo de caja chica y recibe de bienes para ingreso a bodega.
- En la Oficina Regional de El Quiché, la revisión de solicitudes y órdenes de compra y la administración del fondo revolvente con chequera son funciones asignadas a la Coordinación de Recursos Humanos.

Plan de acción 6: CDI USG conducirá una evaluación de la estructura administrativa en las oficinas de campo y establecerá la plantilla de personal necesario para asegurar que las principales funciones incompatibles en la compra de bienes estén totalmente segregadas. A corto plazo contratará el personal mínimo para segregarse algunas de éstas funciones y en futuras propuestas seguirá proponiendo más personal administrativo hasta que todas las necesidades de apoyo administrativo estén totalmente cubiertas.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos en un plazo de tres meses que vencerá el 30 de septiembre de 2013.

Oportunidad de mejora 7: La sección de adquisiciones aborda el tema de conflicto de intereses y prevé llenar una declaración de conocimiento de la política al inicio de la relación laboral; sin



embargo, no obliga su actualización anual, sobre todo al personal sensible que participa en el proceso de compras.

Plan de acción 7: CDI USG diseñará una declaración anual que deberá ser firmada por las gerencias que participan como miembros del comité de adquisiciones, coordinadores administrativos que supervisan el proceso de adquisición y todos los empleados que integren el sistema de compras en las oficinas centrales y regionales. La declaración será presentada a la Gerencia de Recursos Humanos para que ésta evalúe si hay algún funcionario o empleado que haya revelado un conflicto de interés con algún proveedor de bienes y lo reportará a la Dirección de País que en conjunto tomen las medidas de protección necesarias. Esta declaración contendrá un párrafo en la que se sentenciará que los funcionarios y empleados que se les identifique problemas de conflictos de intereses y que no lo hayan reportado en la declaración anual, serán sancionados conforme las políticas y normas de personal.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Recursos Humanos en un plazo de tres meses que vencerá el 30 de septiembre de 2013.

Oportunidad de mejora 8: Los siguientes aspectos de control llamaron la atención relacionado con la administración de la base de datos de proveedores:

- La base de datos es una hoja electrónica con formulas especiales que proporcionan la búsqueda de proveedores por varias formas. Sin embargo, no tiene las facilidades que brindaría una solución informática, como los niveles de acceso, de autorización de transacciones, información sensible del proveedor, mantenimiento de la base de datos y otros.
- La última revisión hecha a la base de datos fue en noviembre de 2009. Esta es la principal razón, que un significativo número de proveedores nuevos, se contacten por medio de páginas amarillas de la guía telefónica.

- En el manual de compras no está documentado el procedimiento para identificar, evaluar y seleccionar proveedores para que sean incorporados a la base de datos.
- No se pudo encontrar evidencia que los proveedores incluidos en la base de datos hayan sido aprobados por funcionarios independientes de la unidad de compras.

Plan de acción 8: El manual de compras será actualizado con procedimientos específicos sobre la preparación y mantenimiento de la base de datos de proveedores e incluirá como mínimo:

- Incorporación y remoción de proveedores de la base de datos.
- Proceso de invitación a nuevos proveedores para incorporarse a la base de datos.
- Establecimiento de un comité gerencial de aprobación de todos los movimientos en la base de datos.
- Claras definiciones de los roles y responsabilidades de los funcionarios y empleados envueltos en la preparación, revisión y aprobación de la base de datos.

Durante la preparación de la base de datos de proveedores deberá tomarse en cuenta, lo siguiente:

- El comité de compras revisará la apropiada selección de proveedores basados en criterios de selección. Todas las decisiones serán documentadas y aprobadas.
- Se debe documentar y retener en la base de datos, los proveedores que ha demostrado tener buenos registros y por el contrario documentar y expulsar los proveedores que han incumplido los términos de referencia de las compras, que tienen conflicto de intereses, que se han involucrado en irregularidades.
- Rotar proveedores por lapsos medianos de tiempo.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Administración en un plazo de cuatro meses que vencerá el 31 de octubre de 2013.

Oportunidad de mejora 9: En el manual de adquisiciones no fue desarrollado una política, norma y procedimiento para ciertas adquisiciones de bienes recurrentes como: Suministros de oficina, materiales de limpieza y otros que puedan comprarse con proveedores pre-aprobados. Esto es proveedores que estén dispuestos a surtir los bienes con un precio establecido para un corto plazo, que podría ser seis meses, adjudicados a través de un proceso de cotización. Internamente se podría asignar un margen de tolerancia del aumento en precio de hasta un cinco por ciento de acuerdo con justificaciones del proveedor y desautorizar cualquier compra por encima de ese porcentaje. Este procedimiento no es mandatorio, pero si la unidad de compras lo administra correctamente podría traer eficiencia y eficacia a la función de compras.

Plan de acción 9: El manual de compras será actualizado con esta opción de compra con proveedores pre-aprobados. El procedimiento será definido claramente desde el número de invitaciones a cotizar hasta la adjudicación de la compra, duración de las cotizaciones y el porcentaje de tolerancia ante un incremento de precios justificable.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Administración en un plazo de cuatro meses que vencerá el 31 de octubre de 2013.

Oportunidad de mejora 10: Se identificó los siguientes ejemplos relacionados con las funciones del Comité de adquisiciones:

- En los gastos de mantenimiento de vehículos, no se encontró evidencia que el proveedor asignado haya pasado por un proceso de cotización y que un comité de adquisiciones haya analizado, aprobado y adjudicado las ofertas recibidas. Ocurrencia 1 cheque sobre la muestra total que representa el 3%.

- En la contratación del servicio de transporte de alimentos, el comité de adquisiciones que analizó y adjudicó el servicio, estuvo integrado por el supervisor de compras y el coordinador de logística de alimentos, empleados que ejercieron el derecho voto en el comité aún cuando el primero es parte del proceso de compras y el segundo el solicitante del servicio, respectivamente, aspectos que los inhabilitaba para integrar el comité para evitar un asunto de conflicto de intereses. Ocurrencia 1 cheque sobre la muestra total que representa el 3%.

Plan de acción 10: Se realizarán las siguientes acciones

- Se procederá inmediatamente a realizar un nuevo proceso de cotización, con el propósito de confirmar que el proveedor continúa siendo la mejor opción para CDI USG y se documentará en los expedientes de compra todo lo actuado para evidenciar el trabajo efectuado.
- Se fortalecerá los procedimientos actuales sobre conflicto de intereses en próximas capacitaciones. Estará dirigido a todo el personal, pero muy en especial, a los supervisores de unidades financieras y administrativas que funcionan como puntos de control en la revisión de las operaciones para evitar que surjan nuevos casos.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Administración en un plazo de cuatro meses que vencerá el 31 de octubre de 2013.

Oportunidad de mejora 11: Las notas de ingreso a bodega no fueron emitidas. La razón fue que el proveedor entregó directamente los bienes en las comunidades beneficiadas y la evidencia de recepción (no en el formato usual) la retuvo el supervisor programático como parte sus soportes y no fueron adjuntados al cheque voucher. Ocurrencia 5 cheques sobre la muestra total que representa un 14%.

Plan de acción 11: Las actas de entrega de los bienes a las comunidades beneficiadas retenidas por los supervisores programáticos serán adjuntados al cheque voucher. No se emitirá ningún

pago al proveedor, si la recepción del bien no forma parte de la documentación de respaldo antes de emitir el cheque voucher.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Administración en un plazo de dos meses que vencerá el 30 de agosto de 2013.

Oportunidad de mejora 12: Las revisiones que efectúan el supervisor de compras y el supervisor financiero sobre la documentación de respaldo que la unidad de compras genera y la necesaria previo a la emisión del cheque voucher; respectivamente, son evidenciadas a través de su firma en los documentos correspondientes. Sin embargo, esta firma por sí sola, no explica todo el trabajo efectuado, como lo harían listas de chequeo específicas, que garantizarían identificar oportunamente si la documentación no está completa o no se han efectuado los análisis correspondientes antes de tramitar el pago al proveedor. Ocurrencia en el 100% de los cheques de la muestra total.

Plan de acción 12: Se prepararán listas de chequeo para las unidades de compras y de finanzas, que expliquen con mayor detalle los atributos de control verificados al examinar cada uno de los siguientes documentos requeridos en el proceso: solicitud de compra, cotizaciones, cuadro comparativo de proveedores, órdenes de compra, ingreso a bodega y factura.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Administración en un plazo de tres meses que vencerá el 31 de septiembre de 2013.

Oportunidad de mejora 13: Todos los cheques voucher provenientes de las oficinas regionales no tienen un sello de “cancelado” u “operado” que garantice que un documento de soporte pueda ser utilizado más de una vez. Ocurrencia de 9 cheques sobre la muestra total, que representa un 26%.

Plan de acción 13: Se adquirirán sellos de hule para que todos los documentos de respaldo de los cheques voucher de las oficinas regionales sean inhabilitados para usarse de nuevo.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo del Gerente de Finanzas en un plazo de un mes que vencerá el 31 de julio de 2013.

Oportunidad de mejora 14: En los últimos dos años, los empleados que conforman el sistema de compras han recibido capacitación sobre el funcionamiento adecuado del proceso de compras y de regulaciones de compras de los principales donantes, lo que fortalece sus funciones y responsabilidades; sin embargo, el entrenamiento no alcanzado habilidades de negociación que se traduzcan en la obtención del mejor precio posible para las condiciones de calidad requeridas.

Plan de acción 14: La Gerencia de Recursos Humanos se encargará de brindar capacitación sobre el tema a todos los empleados que forman el sistema de compras, tanto de oficinas centrales como de las oficinas regionales. En adición, CDI USG se asegurará de asignar fondos en 2014 y cada dos años, para fortalecer las capacidades de la unidad de compras a través de capacitaciones en escuelas de negocios. Internamente, se fortalecerá las evaluaciones de desempeño para que los supervisores de la unidad de compras y recursos humanos identifiquen oportunamente necesidades de entrenamiento y los correspondientes planes de desarrollo.

Responsable y fecha de implementación: La implementación del plan de acción estará a cargo de las Gerencias de Recursos Humanos y de Finanzas en un plazo de seis meses que vencerá el 31 de diciembre de 2013.

## **Capítulo 4**

### **Propuesta**

#### **4.1 Introducción**

El presente capítulo está orientado a brindar la propuesta de un Modelo de Auditoría Interna basado en Riesgos para evaluar la función de compras de CDI USG, que contribuya a la gestión de riesgos en las operaciones como una herramienta indispensable para dar mayor valor agregado, debido a que en la actualidad CDI USG realiza la auditoría interna de compras utilizando un modelo tradicional.

#### **4.2 Antecedentes**

CDI USG es una subsidiaria de una ONG Internacional que estableció operaciones en Guatemala para administrar y ejecutar programas de seguridad alimentaria, de educación y de salud. En este que hacer, CDI USG desembolsa aproximadamente \$ 2 millones anuales en materiales para proyectos, representando una contribución del 40% en el presupuesto anual de gastos, lo que hace de la función de compras, un proceso crítico para el logro de los objetivos.

Actualmente, la función primordial del departamento de auditoría interna es la de planear, organizar y dirigir las evaluaciones necesarias, con el propósito de verificar la gestión de la Organización, comprobando la veracidad y el grado de eficiencia con el que se ejecutan los procesos operativos y administrativos, en concordancia con las normas establecidas por Casa Matriz, entidades donantes y otras aplicables. Sin embargo, el enfoque de trabajo se basa en guías de auditoría prediseñadas por Casa Matriz, de aplicación generalizada en todas sus subsidiarias y con muy poca actualización. Cada dos años, Casa Matriz destaca un equipo global de auditoría interna para efectuar una revisión con base en dichas guías de auditoría y supervisar el uso de la metodología por parte de la auditoría interna en Guatemala.

Las normas de desempeño de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna –NIEPAI, emitidas por el Instituto de Auditores Internos, específicamente la Norma 2110 “Gestión de Riesgos” indica que “la actividad de auditoría interna debe asistir a la

Organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de riesgos y control”, por lo que se consideró importante brindar una alternativa en la evaluación de la función de compras basada en riesgos que cumpla con la normativa internacional y las mejores prácticas de auditoría interna en la actualidad.

### 4.3 Justificación

Ante el alto nivel de competitividad en un entorno globalizado y de nuevas tecnologías, en donde la combinación de logro de objetivos y rendición de cuentas es esencial, las Organizaciones no Gubernamentales dedicadas a la administración de programas de seguridad alimentaria se han visto forzadas a buscar nuevas herramientas y técnicas que fortalezcan su posición dentro del mercado.

La propuesta que se presenta en este documento trata de un modelo de auditoría interna para evaluar la función de compras que contribuirá a la gestión de riesgos en las operaciones de las organizaciones no gubernamentales, utilizando técnicas como grupos focales para identificar riesgos y mapas de riesgos para priorizar aquellos que necesitan un análisis posterior, y que permitirán dedicar mayor tiempo en la ejecución de auditoría para verificar controles relevantes, que si no están diseñados o funcionan con eficacia, podrían comprometer el logro de los objetivos de la Organización en la función de compras.

Este modelo está orientado a brindar una adecuada coordinación, comunicación, y colaboración por parte de los encargados de los procesos, permitiendo revisar conjuntamente con la Auditoría Interna, las medidas correctivas y preventivas ante los riesgos que enfrenta CDI USG en las diversas transacciones que se desarrollan diariamente en la función de compras. La propuesta está orientada bajo el criterio de uniformidad; es decir, que cualquier proceso crítico de la Organización (Recursos Humanos y nómina, información financiera, logística de alimentos, captación de ingresos y elaboración de propuestas, administración de convenios y sub-convenios de donación y otros), podrá adoptarla en el momento que la Dirección de País lo estime necesario. Está basada en las necesidades reales que enfrentan las Organizaciones no Gubernamentales que tienen un equipo de Auditoría Interna, por cuanto cubre la normativa internacional vigente. En adición, sigue pasos claros y sencillos.



## 4.4 Objetivos de la propuesta

### 4.4.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de auditoría interna que contribuya a la gestión de riesgos para evaluar la función de compras de CDI USG.

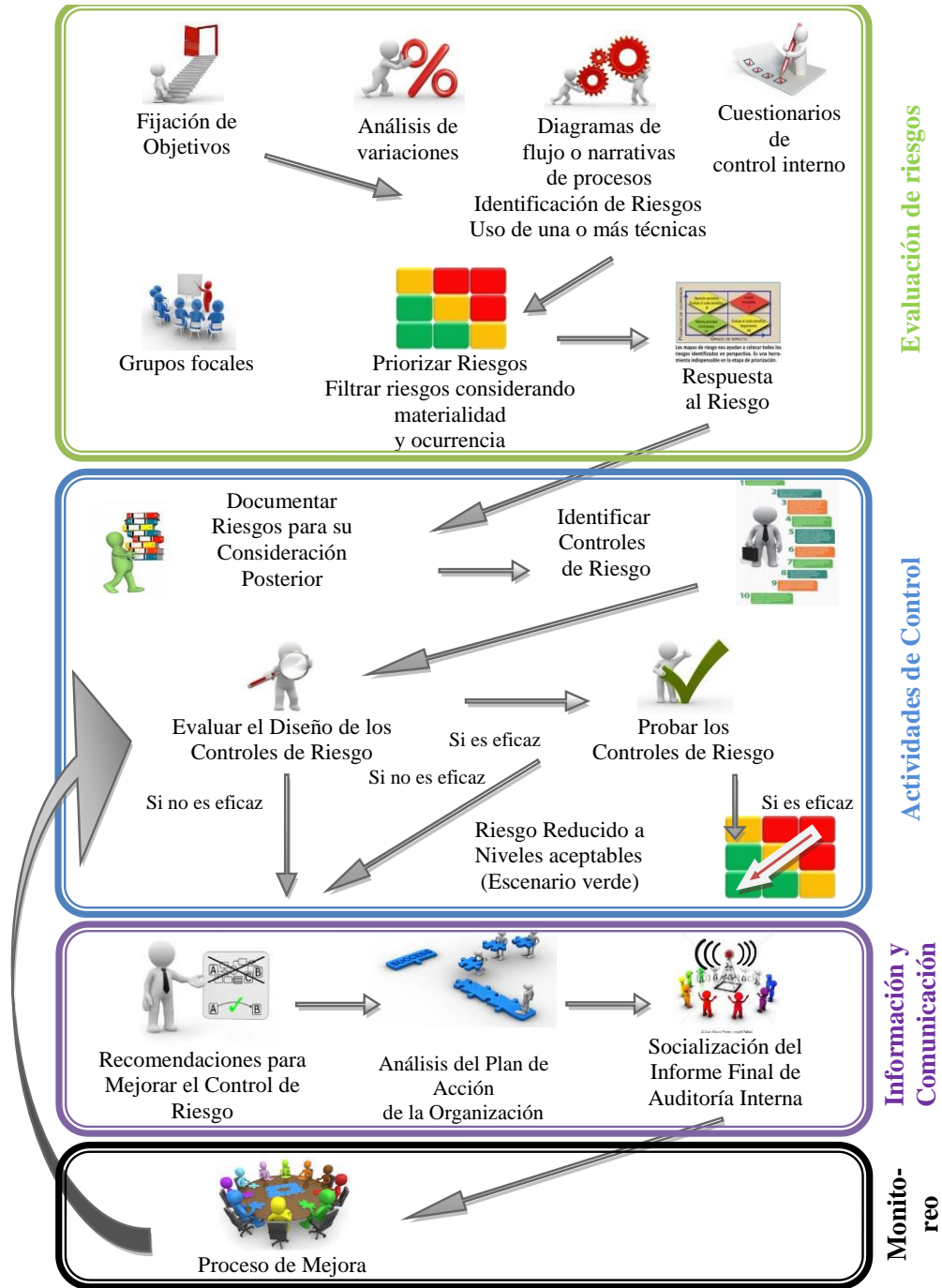
### 4.4.2 Objetivos específicos

- Establecer el uso de la técnica de grupos focales (Ver sección 1.7.6 en página 33 de este informe) como soporte para la identificación de riesgos operacionales que afectan la función de compras de CDI USG, con supervisión de Auditoría Interna y que asegure a la Dirección de País una gestión de riesgos efectiva para dicha función.
- Elaborar mapas que permitan priorizar los riesgos en importancia y en ocurrencia de los riesgos identificados, logrando determinar las áreas de impacto y enfocar el esfuerzo únicamente en áreas que comprometen el logro de los objetivos institucionales.
- Evaluar los controles de riesgo para reducir el riesgo a un nivel aceptable.
- Preparar una guía de auditoría interna que indique los pasos a seguir al equipo de auditoría interna para evaluar la función de compras que cubra los aspectos importantes de la gestión de riesgos y que cumpla con la normativa internacional vigente para auditores internos.

## 4.5 Propuesta del Modelo para Evaluar la Función de Compras de CDI USG Basado en un Enfoque de Riesgos

### 4.5.1 Esquema del Modelo

Figura No. 6  
 Esquema del Modelo para Evaluar la Función de Compras  
 De CDI USG Basado en un Enfoque de Riesgos



Fuente: Elaboración propia

## 4.5.2 Evaluación de Riesgos

La siguiente es una lista corta de los documentos aplicables a la función de compras que el Auditor Interno debe revisar previo a iniciar con la auditoría interna basada en riesgos. Estos le ayudarán a obtener un apropiado entendimiento del proceso de compras y pagos:

- Plan anual de operaciones.
- Monitoreo trimestral al plan anual de operaciones.
- Manual de procedimientos administrativos.
- Memorandos, circulares sobre procedimientos de compras.
- Diagramas de flujo del proceso de compras.
- Regulaciones de compras de los principales donantes.
- Organigrama.
- Presupuestos.
- Informes de auditoría interna y auditoría externa anteriores.

Para iniciar con la evaluación, se debe conformar el Grupo Focal de Compras con el que se trabajará varias actividades durante el proceso de la auditoría interna. Este debe ser pequeño para que sea manejable y se pueda aprovechar todas sus capacidades. El Auditor Interno tendrá la función de facilitador y liderará las discusiones con el fin de asegurar los resultados apropiados. Se sugiere que este equipo se integre por los Gerentes de Finanzas y de Administración, los Coordinadores de Finanzas y de Administración, el Supervisor de Compras, y representantes de los Asistentes Administrativos de Oficinas Regionales quienes ejerzan supervisión sobre la función de compras.

### 4.5.2.1 Fijación de Objetivos

El Grupo Focal de Compras revisará el plan anual de operaciones de CDI USG y extraerá el objetivo estratégico de la unidad de compras para discutirlo y con el apoyo del Auditor Interno lo analizarán, modificarán y adoptarán como objetivo general de auditoría interna para la evaluación de la función de compras.

#### 4.5.2.2 Identificación de Riesgos

Durante esta fase de la auditoría interna, el Auditor Interno podrá aplicar como mínimo, dos de las siguientes técnicas:

**Análisis de variaciones:** El auditor Interno deberá entender cómo la Alta Gerencia mide el desempeño de la Organización y deberá entender qué controles de riesgo están en funcionamiento. La evaluación deberá conducirse en el contexto del desempeño actual y futuro a través de análisis clave como: análisis de variaciones reales en los estados financieros, comparaciones contra presupuesto, análisis de los ingresos y costos, análisis de razones financieras, proyecciones de efectivo, perspectivas de rentabilidad, nuevas tecnologías, desarrollos regulatorios en proceso, y otros, teniendo en mente aspectos de rentabilidad, liquidez, y apalancamiento financiero.

**Diagramas de flujo y/o narrativas del proceso de compras:** El Auditor Interno analizará el diagrama de flujo del proceso de compras en busca de debilidades en diseño y conducirá entrevistas con personal clave que documentará en un breve memo, en donde evidenciará el entendimiento del proceso completo, detallando todos los flujos de información, pondrá énfasis en principios y prácticas contables, juicios y estimaciones, procesos críticos (desde la captura de las necesidades de adquisición de los usuarios hasta la entrega final de los materiales al usuario y pago al proveedor).

**Cuestionarios de control interno:** Si el Auditor Interno, ya tiene suficiente entendimiento de la función de compras de CDI USG y conoce todas las actualizaciones a los procedimientos vigentes, también podrá optar por construir un cuestionario de control interno con preguntas cerradas relevantes que evidencien la existencia de riesgos en el proceso.

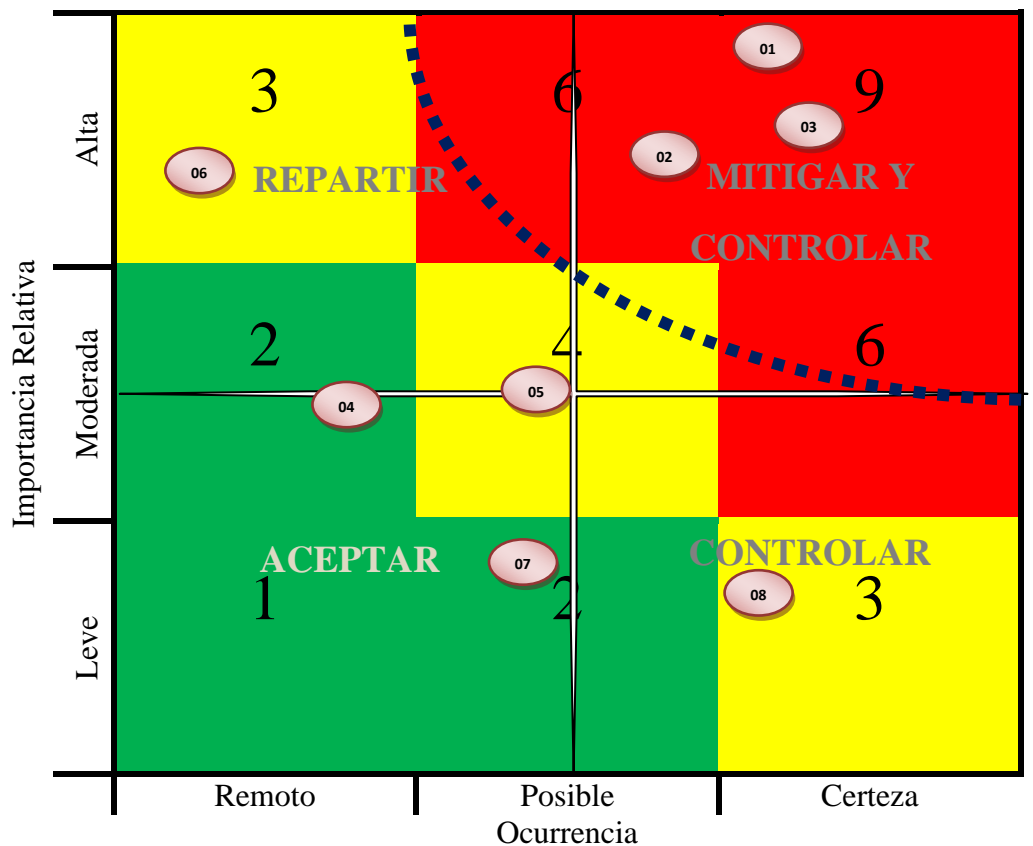
**Grupos focales:** El Auditor Interno con todo el conocimiento ganado en las actividades anteriores podrá levantar un inventario de los aspectos que podrían salir mal en la función de compras de CDI USG y tendrá los insumos para iniciar la discusión con el Grupo Focal de Compras en busca de confirmar su entendimiento y de aprovechar las capacidades de cada miembro para enriquecer el inventario inicial de riesgos con aspectos no considerados o comprendidos parcialmente.

Conduzca una lluvia de ideas que genere problemática y soluciones funcionales e instruya que no tengan en cuenta el control interno de la Organización, sino únicamente los controles que podrían fallar para que el objetivo de auditoría no pudiera concretarse. Documente todo este proceso en un rota-folios que le permita con posterioridad recoger y ordenar toda la información sobre la discusión y presentar una lista corta de riesgos.

#### 4.5.2.3 Priorización de Riesgos

Con la lista corta de riesgos, conduzca con el Grupo Focal de Compras una nueva discusión sobre los riesgos que serán considerados en el resto de la auditoría. Para esta fase de la auditoría interna, utilice un mapa de riesgos como el que se muestra a continuación:

Figura No. 7  
Mapa de Riesgos de la Función de Compras



Fuente: Elaboración propia

Primero establecerá el apetito de riesgo, que es el error que CDI USG puede tolerar sin que sus objetivos se vean comprometidos. Está representado por una línea punteada en el mapa de riesgos y se sitúa generalmente en los cuadrantes superiores, en donde se ubican los riesgos de importancia relativa de moderada a alta y una ocurrencia de posibles a certeros.

Posteriormente, los riesgos se ubicarán en el mapa de riesgos de acuerdo con su importancia relativa o materialidad y la posibilidad de su ocurrencia, situando los riesgos que son inaceptables (escenario rojo) en el cuadrante superior derecho, los riesgos moderados (escenario amarillo) en el cuadrante superior izquierdo e inferior derecho, y por último, los riesgos aceptables (escenario verde) en el cuadrante inferior izquierdo. Para facilitar la ubicación en el mapa de riesgos, asigne a cada riesgo, un monto de 1 a 3 para valorar la materialidad y también de 1 a 3 para valorar la ocurrencia.

La representación en el mapa de riesgos será un buen entregable a la Dirección de País para que comprenda el estado de los riesgos inherentes que afronta CDI USG en la función de compras.

#### 4.5.2.4 Respuesta al Riesgo

La Dirección de País con el apoyo del Auditor Interno, revisarán los riesgos identificados y darán respuesta a los riesgos entre cuatro respuestas posibles que dependen del manejo de las dos variables comentadas anteriormente (importancia y ocurrencia):

Primera respuesta: si se posiciona en el primer cuadrante de la figura No. 7, en el que se valora la amenaza de manera que puede tener un impacto alto y probabilidad alta de que ocurra, la primera respuesta será mitigar y controlarla, se deben implantar controles para reducirla.

La segunda situación: es la de una amenaza con bajo impacto y alta probabilidad que suceda, por sentido común se debe supervisar para que el impacto siga siendo lo que se había considerado.

La tercera situación: es el compartimiento que implica hacer pareja con alguien (compañía de seguro) y asegurar y repartir la amenaza, porque compensa asegurar el riesgo al contar con un impacto alto sobre los objetivos de la organización.

La cuarta situación: como se puede observar en la figura No. 7, es la que cuenta con una probabilidad baja de que suceda y un bajo impacto, lo que provoca que por la propia definición de costo/beneficio se pueda asumir y aceptar la amenaza como respuesta con más sentido económico.

A este punto ya tendremos un papel de trabajo similar al siguiente:

**Tabla No. 22**  
**Objetivo, Riesgos, Priorización y Respuesta de Riesgos**

<b>OBJETIVO GENERAL DE AUDITORÍA INTERNA</b>				
“Garantizar la gestión eficaz de los costos de adquisición para todas las fuentes de financiamiento a través de procedimientos específicos y asegurar la disponibilidad de los suministros y materiales al mejor precio posible y de calidad para su utilización eficiente y su contabilidad adecuada”				
Riesgo	Importancia relativa (A)	Ocurrencia (B)	Ubicación en el mapa (A) x (B)	Respuesta al riesgo
1.	3	3	9	Mitigar y controlar
2.	3	2	6	Mitigar y controlar
3.	3	3	9	Mitigar y controlar
4.	2	1	2	Aceptar
5.	2	2	4	Aceptar
6.	3	1	3	Repartir
7.	1	2	2	Aceptar
8.	1	3	3	Controlar

Fuente: Elaboración propia

### 4.5.3 Actividades de Control

#### 4.5.3.1 Documentar los Riesgos para Consideración Posterior

Los riesgos que se ubicaron dentro del error tolerable, se separarán del resto para consideración posterior; siguiendo con el ejemplo los riesgos 1, 2 y 3 que alcanzaron una puntuación de 9, 6 y 9, respectivamente.

#### 4.5.3.2 Identificación de Controles de Riesgo

El Auditor Interno con el apoyo del Grupo Focal de Compras, tomarán estos riesgos y determinarán qué controles son relevantes para cumplir con los objetivos establecidos y se preparará un papel de trabajo similar al siguiente:

Tabla No. 23  
Controles de Riesgo por Riesgo y Objetivo Identificado

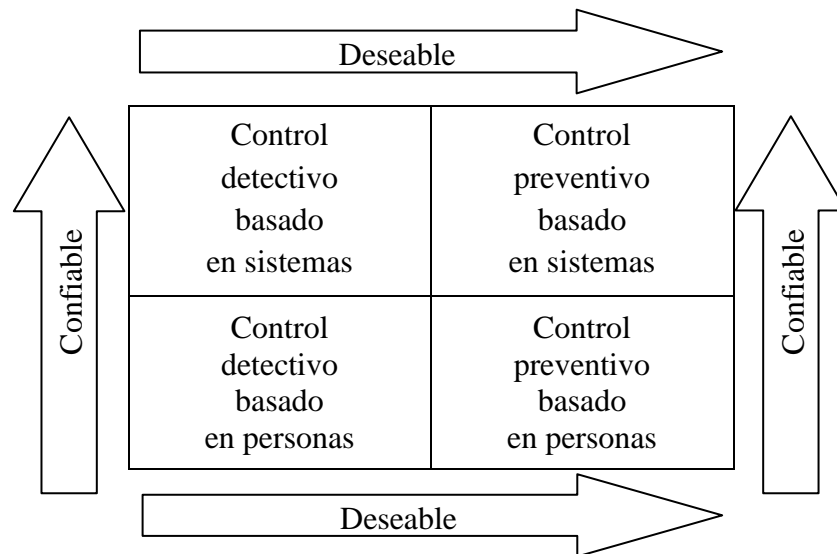
Riesgos	Objetivos específicos	Controles de riesgo
1.	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Fuente: Elaboración propia



En la identificación de controles de riesgo, se privilegiarán los controles basados en sistemas sobre los basados en personas y los preventivos sobre los detectivos como se muestra en el siguiente cuadro:

Figura No. 8  
Controles Deseables y Confiables



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3.3 Evaluación del Diseño de los Controles de Riesgo

Después de que los controles sean identificados, el Auditor Interno realizará una evaluación de la efectividad del diseño de esos controles para reducir el riesgo a un nivel aceptable. Esta evaluación considera aspectos como:

- Si los controles clave son confiables y deseables (un control basado en los sistemas y preventivo junto a un control basado en las personas y detectivo, proporciona un menor grado de confiabilidad de que el error sea detectado). Adicionalmente, donde sólo existen controles detectivos, puede producirse una pérdida económica o un reconocimiento de un hecho a destiempo entre el momento en el que ocurre un error y cuando es detectado.

- Si los cambios en el proceso de control del riesgo son autorizados, probados y realizados efectivamente.
- La información utilizada para ejecutar los controles de riesgo es íntegra.
- Si existe una apropiada segregación de tareas incompatibles, considerando las actividades, las personas y la tecnología aplicada.
- Las acciones que deben tomarse sobre las excepciones en la supervisión de los controles

Al mismo tiempo que el Auditor Interno identifica y evalúa el diseño de los controles de CDI USG, normalmente será eficiente determinar al mismo tiempo, si los controles están “operativos” a través de preguntas, observación e inspección.

Se espera que al final de esta actividad se tenga documentada la lista de controles de riesgo para cada uno de los riesgos inherentes identificados en un papel de trabajo con las siguientes características:

**Tabla No. 24**  
**Lista de Controles de Riesgo por cada Riesgo Identificado**

Controles de riesgo	Fecha en que confirmó su operación	Nivel de riesgo (escenario rojo, amarillo o verde)	Naturaleza del Control (Preventivo, Detectivo, Sistemas, Personas)
Control de riesgo 1 Control de riesgo 2 Control de riesgo 3 Control de riesgo n			
Diseño: (Efectivo o inefectivo)		Evaluado por:	Fecha:

Fuente: Elaboración propia

En esta fase del trabajo, el Auditor Interno encara una decisión. Si el diseño de los controles no es eficaz para reducir el riesgo a un nivel aceptable debería optar por redactar las recomendaciones para mejorar el diseño del control de riesgo. Por el contrario si el diseño es considerado eficaz, entonces el Auditor Interno optará por evaluar si los controles de riesgo identificados están operando eficazmente.

#### 4.5.3.4 Probar los Controles de Riesgo

El Auditor Interno, deberá determinar si se puede confiar en que los controles del riesgo de CDI USG reduzcan el riesgo a un nivel aceptable. Esta determinación se basa en el conocimiento de los controles de riesgo relevantes y juicios relacionados con la efectividad de su diseño y funcionamiento. Se deberán preparar guías específicas para efectuar las pruebas sobre los controles del riesgo, en donde se documente el objetivo y naturaleza de la prueba, que incluirá la selección de la muestra aplicando los siguientes parámetros: Confianza 95%, error tolerable 5% y una precisión del 3%, y los atributos que la documentación de respaldo debe cumplir para calificar su operación de eficaz.

Cuando concluya el trabajo, el Auditor Interno habrá llenado un papel de trabajo con las siguientes características:

Tabla No. 25  
Documentación de Pruebas de Controles por cada Control de Riesgo

PRUEBAS DE CONTROLES	
Control de riesgo:	
Naturaleza de la prueba:	

Período Cubierto	Prueba efectuada	Desviaciones
Oportunidad de la prueba		
		Excepciones
Ref. a PT		
Resultados de la prueba		Preparado
Efectividad de operación		Revisión

Fuente: Elaboración propia

El Auditor Interno tendrá que concluir sobre la eficacia de los controles de riesgo. Si determina que no son eficaces, identificará las deficiencias en los controles de riesgo, pero si la determinación es que los controles están operando eficazmente, la reducción de riesgos a un nivel aceptable se habrá alcanzado.

#### 4.5.3.5 Riesgo Reducido a Niveles Aceptables

Este se habrá alcanzado, cuándo en la evaluación de cada riesgo, se determine que no hubo excepciones en la funcionalidad de los controles que sobrepasen el error tolerable. Es decir, que hay un buen número de controles preventivos como: Comunicar los objetivos de control del riesgo, establecer la autoridad, asignar tareas clave, segregar funciones incompatibles, crear salvaguardas físicas y también detectivos como: Revisar informes de excepción, realizar verificaciones independientes, realizar pruebas de razonabilidad y otros, y en general, todos garantizan la eficacia del proceso.

De esta forma los riesgos inherentes que se encontraban en un inicio en el escenario rojo del mapa de riesgos se transfieren al escenario verde, debido a la eficacia de los controles.

#### 4.5.3.6 Manejo del riesgo residual

Para los riesgos que no alcanzaron ser reducidos a un nivel aceptable, habrá un riesgo residual, el que será administrado a través de la implementación los planes de acción para cada oportunidad de mejora identificada. La siguiente tabla, muestra la forma de calcular el riesgo residual:

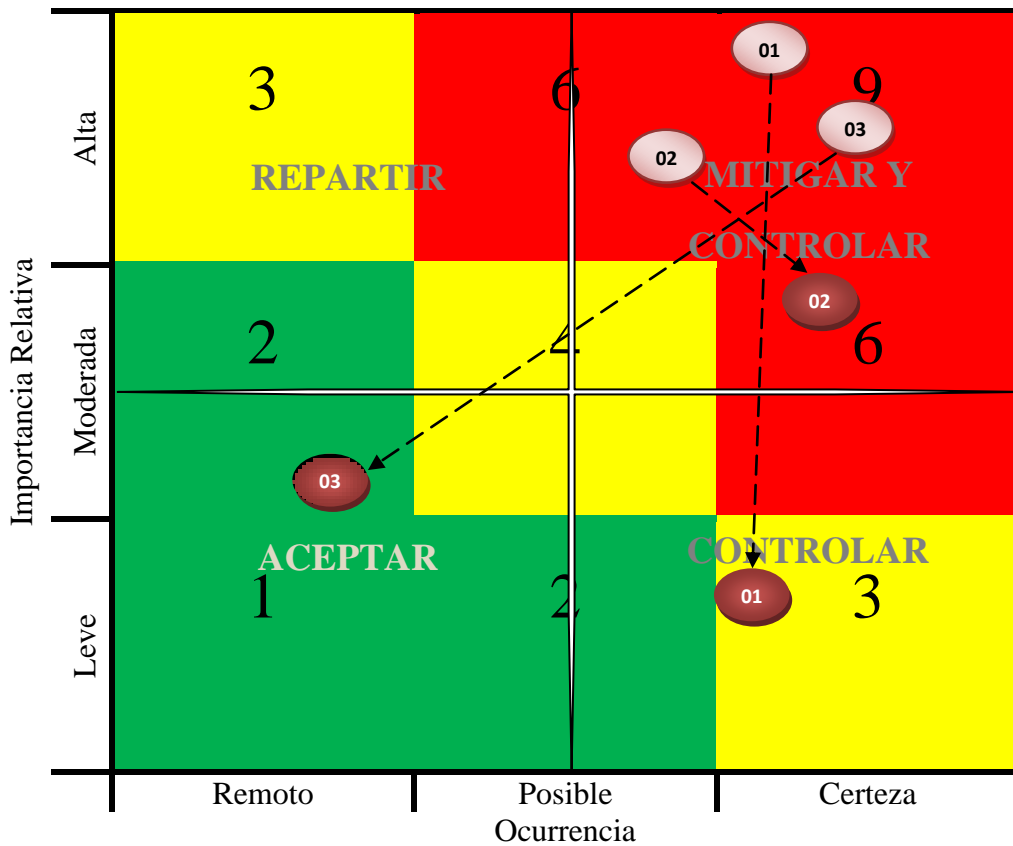
Tabla No. 26  
Valoración de Cada Control de Riesgo Evaluado

Riesgo Inherente	Nivel de riesgo		Calidad de gestión			Riesgo residual
	máximo	asignado	Riesgo de control	Efectividad	Promedio	
1	9	9	Control No. 1	4	6	3
			Control No. 2	5		
			Control No. 3	9		
			Control No. 4	5		
2	9	6	Control No. 5	9	6	3
			Control No. 6	6		
			Control No. 7	4		
3	9	9	Control No. 8	4	7	2
			Control No. 9	8		
			Control No. 10	6		
			Control No. 11	9		
			Control No. 12	5		
			Control No. 13	4		
			Control No. 14	9		
			Control No. 15	9		
Control No. 17	3					

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis individual de controles de riesgo

En este punto el Auditor Interno, nuevamente podrá compartir con la Dirección de País, los dos mapas de riesgos; el que contiene los riesgos inherentes y el que contiene la evaluación de los riesgos de control, mostrando cómo los riesgos inherentes se han movido hacia otros escenarios.

Figura No. 9  
Mapa de Riesgos Actualizado de la Función de Compras



Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.4 Información y Comunicación

##### 4.5.4.1 Recomendaciones para Mejorar el Proceso de Control de Riesgo

El Auditor Interno, compartirá con el Grupo Focal de Compras las oportunidades de mejora derivadas de la evaluación del diseño y de la operatividad de los controles de riesgo para que

inicien la discusión sobre la naturaleza de los riesgos no controlados y la preparación de planes de acción realistas que tiendan a la mitigación y control de los controles de riesgo a un nivel aceptable.

#### 4.5.4.2 Análisis del Plan de Acción de CDI USG

El Auditor Interno realizará un análisis de cada uno de los planes de acción propuestos y en conjunto con el Grupo Focal de Compras modificará las que crea conveniente con el propósito de garantizar que son las idóneas para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

El producto final de este trabajo, será una matriz en la que se puedan visualizar, planes de acción, fechas de implementación y responsables de la implementación, con las siguientes características:

- Oportunidad de mejora.
- Riesgo.
- Nivel de riesgo.
- Plan de acción acordado.
- Responsable de implementación.
- Fecha de implementación.

#### 4.5.4.3 Informe Final de Auditoría Interna Basado en Riesgos

Con oportunidades de mejora y planes de acción acordados entre la Dirección de País, Auditoría Interna y Grupo Focal de Compras, el Auditor Interno estará en la capacidad de emitir el informe de auditoría interna final basado en riesgos para información y socialización a todos los departamentos involucrados en la función de compras.

El informe de auditoría interna se estructurará en las siguientes secciones:

Sumario ejecutivo: Realice una pequeña introducción al trabajo efectuado, indique quienes participaron y el período que fue cubierto.

Contexto y alcance de la Auditoría Interna: Indique que la revisión fue realizada de acuerdo con los términos de referencia (refiéralos al Apéndice B), que se revisaron en conjunto antes de comenzar el trabajo de campo. Por favor anote cualquier cambio desde que los términos de referencia fueron emitidos. También mencione las oficinas de campo visitadas.

Oportunidades clave de mejora: Incluya en esta sección los temas críticos que requieren una atención inmediata, no liste más de cinco oportunidades de mejora prioritarias.

Opinión de auditoría interna: Indique cual fue el resultado la evaluación global sobre la función de compras. Refiérase al Apéndice C.

Oportunidades de mejora y planes de acción acordados: Incluya como Apéndice A, la matriz trabajada con el Grupo Focal de Compras en donde se presenta en amplio detalle los resultados de la auditoría interna basada en riesgos.

Términos de referencia: Incluya como Apéndice B, amplios detalles sobre los antecedentes de la auditoría, alcance y enfoque (participación del Grupo Focal de Compras), recursos y oportunidad.

Significado de las opiniones de Auditoría Interna: Incluya en Apéndice C, cuál es el significado detallado de cada una de las opiniones de auditoría: Satisfactorio, Adecuado, Requiere de Mejoras, Requiere Significantes Mejoras e Insatisfactorio.

Un formato del informe de auditoría interna se incluye como Anexo VI de este documento.



#### 4.5.5 Proceso de Mejora

Una vez el informe final de auditoría interna haya sido distribuido al personal clave involucrado en la función de compras y que cada funcionario tenga claro las responsabilidades sobre los planes de acción y las fechas acordadas de implementación, se iniciará un proceso continuo de mejora.

Este proceso deberá ser evaluado en forma trimestral (julio, octubre, enero y abril de cada año), en donde se reunirá el Grupo Focal de Compras y el Auditor Interno a revisar los avances de implementación.

Los resultados de este proceso se informarán a la Dirección de País, para que tome decisiones sobre el estado actual de los planes de acción acordados. Este informe se enviará en forma de matriz con la siguiente información:

- Fecha del informe final de Auditoría Interna.
- Fecha de actualización de los planes de acción acordados.
- Plan de acción acordado.
- Estado de la implementación (No, Parcialmente o Completamente implementado).
- Nivel de riesgo.
- Fecha de implementación acordada originalmente.
- Esta vencido (Si, No). Si esta vencido será necesario incluir una nueva fecha de implementación.
- Comentarios de los funcionarios envueltos en la implementación de los planes de acción.

Para los planes de acción que han alcanzado la implementación completa, nuevamente se evaluará el diseño y la operación eficaz de los controles, realizando las pruebas de auditoría pertinentes. Si resulta que los controles de riesgo puestos en funcionamiento son capaces para reducir el riesgo a un nivel aceptable, el objetivo de auditoría interna se verá cumplido, pero por

el contrario; si aún se identifican excepciones en los procesos nuevamente se propondrán las oportunidades de mejora relevantes.

#### 4.6 Acciones Complementarias a la Propuesta

Se prepararon guías de auditoría interna para la identificación de riesgos y para la evaluación de controles, las cuales se adjuntan como Anexo II y Anexo III de este documento.

#### 4.7 Viabilidad

A criterio de la Dirección de País y de la Alta Administración de CD USG, la propuesta del enfoque de auditoría interna basado en riesgos para la función de compras es viable, por cuanto moderniza las actividades del departamento de Auditoría Interna agregándole valor a su función y mejorando las operaciones de la Organización a través de un enfoque sistemático y disciplinado que incrementa la documentación de los procesos de gestión de riesgos.

Las herramientas utilizadas en la auditoría interna basada en riesgos, tienen aplicación en la evaluación de los objetivos operacionales de la función de compras y así como de otros procesos críticos. CDI USG también le encontró aplicación en la evaluación los procesos de gestión de riesgos a nivel estratégico.

#### 4.8 Costo

A continuación se presenta el valor financiero que debe invertirse para la implementación de la propuesta:

No.	Actividad	Valor en Q
1	Guías de auditoría interna para evaluar la función de compras. La elaboración es el aporte del estudiante universitario.	0.00

No.	Actividad	Valor en Q
2	Impresión y engargolado de cinco juegos de las guías de auditoría, para conocimiento y autorización de la Dirección de País y del Comité de Auditoría.	280.00
3	Presentación y divulgación del enfoque de auditoría interna basado en riesgos y las correspondientes guías de auditoría, comprende dos horas.	2,041.67
4	Reuniones de trabajo con Grupo Focal de Compras. Se estima cuatro sesiones de cuatro horas cada una.	7,693.33
	Total	10,015.00

Fuente: Elaboración propia

## Cronograma de Trabajo

No	Actividades	Abril				Mayo					Junio				Julio					Agosto			
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
1	Diagnóstico	■	■																				
2	Presentación plan de práctica			■																			
3	Evaluación del Tutor/Asesor				■	■																	
4	Recolección, análisis, investigación, trabajo de campo				■	■	■	■	■														
5	Análisis de los resultados									■	■												
6	Implementación de los controles											■	■	■									
7	Presentación de los resultados													■	■	■							
8	Conclusiones y Recomendaciones																	■					
9	Propuesta																	■					
10	Entrega a Coordinación																	■					
11	Entrega a Revisores																	■					
12	Entrega final																	■					

Fuente: Elaboración propia

## Conclusiones

1. La legislación guatemalteca contiene únicamente disposiciones generales sobre las obligaciones legales y fiscales que las ONG's, como CDI USG, deben cumplir y no abordan aspectos sobre la apropiada administración de programas financiados por organismos internacionales como USAID, lo que fomenta la discrecionalidad de la gestión de éstos, y como se reveló en la evaluación fiscal y laboral de la sección 3.2.7 CDI USG tiene tratamientos contables y fiscales en el uso del número de identificación tributaria del donante que generan contingencias fiscales para la Organización.
2. Metodologías como el Informe COSO revolucionaron el concepto de Auditoría Interna al fomentar el enfoque de gestión de riesgos en las empresas públicas de todo el mundo. Sin embargo, pese a que es la metodología recomendada por el Instituto de Auditores Internos, Capítulo Guatemala, su aplicación aún no es generalizada y gran cantidad de organizaciones medianas y pequeñas que tienen departamentos de auditoría interna formalmente establecidos siguen utilizando metodologías tradicionales basadas en cuestionarios de control interno no desarrollados a partir del enfoque de riesgos, los cuales ya no son más eficaces para desarrollar una auditoría interna funcional.
3. La incorporación del Grupo Focal de Compras en apoyo a la función de Auditoría Interna, logró que los usuarios se sintieran involucrados en el proceso de auditoría, brindaran ideas valiosas para enriquecer el proceso y eliminó las barreras ordinarias para recibir información apropiada y oportuna.
4. Las oportunidades de mejora identificadas durante la evaluación de control interno de la función de compras resultarán de mayor valor agregado que las obtenidas en revisiones anteriores con distinto enfoque, por tener una base más integral.

## Recomendaciones

1. Contratar los servicios de un especialista en el área de impuestos, que demuestre ser exitoso en el manejo de la legislación aplicable a las ONG's y al que CDI USG le pueda hacer las consultas necesarias cuando un tema fiscal no esté suficiente claro. El primer trabajo que debe encomendársele es el análisis de las contingencias fiscales identificadas en la sección 3.2.7 para que sugiera las estrategias fiscales correspondientes respaldadas con aspectos legales y con criterios utilizados por la Superintendencia de Administración Tributaria para casos similares. Con esta información, CDI USG podrá tomar las decisiones para mantener los riesgos a un nivel aceptable.
2. Adoptar el enfoque de riesgos para la evaluación de control interno de la función de compras y de todos los demás procesos operativos críticos de Auditoría Interna como recursos humanos y nómina, distribución de alimentos y manejo de propuestas y recaudación de donaciones, incluso para evaluar la estrategia de la Organización.
3. Dejar establecido dentro los procedimientos financiero-administrativos de CDI USG, la creación de grupos focales. La función básica será apoyar a la Organización en la administración de los riesgos con la supervisión directa de la Dirección de País y la Alta Gerencia y con la facilitación de la Auditoría Interna para asesorar en el proceso. La participación de los miembros en cada grupo focal estará determinada por los empleados que tienen funciones dentro del flujo de trabajo de cada área considerada como crítica, y para asegurar la máxima eficacia y eficiencia dentro del grupo, se aconseja que sea de un número entre 6 y 10 empleados.
4. Tomar ventaja de los planes de acción preparados por el Grupo Focal de Compras y supervisados por la Auditoría Interna para fortalecer el control interno de CDI USG. A la fecha de este documento, el riesgo tomado en su conjunto es Moderado (escenario amarillo)

y darle acción a cada oportunidad de mejora, en los plazos y por los responsables establecidos, resultará en que el riesgo se vea reducido a un nivel aceptable (escenario verde).

## Referencias Bibliográficas

1. Bell, T. (2007), Auditoria Basada en Riesgos, 1ª. Edición. Bogotá DC, Ediciones ECOE.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo Decreto No. 1441. Ediciones Legales Comercio e Industria.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto No. 6-91. Ediciones Legales Comercio e Industria.
4. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto No. 10-2012.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto sobre la Renta. Decreto No. 26-92. Ediciones Legales Comercio e Industria
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92. Ediciones Legales Comercio e Industria.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. Decreto 2-2003.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS. Decreto No. 295.
9. Consejo de Educación Inicial y Primaria. (2007). Normas Generales de Control Interno. Montevideo. Ediciones IMPO.
10. K.H. Spencer Pickett. (2005). Auditing The Risk Management Process. Editorial Wiley & Sons. New York. 269 p.
11. Marín Alejandra. (2000). Nuevos Conceptos de Control Interno. Informe C.O.S.O. México DF, Editorial Interamericana.130 p.



12. Morales, Esperanza de (2001). Recopilación de Auditoría por Ciclos. Colección de Auditoría y Finanzas. Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. Segunda Reimpresión. Guatemala. 109 p.
13. Perdomo Moreno, Abraham (2004). Fundamentos de Control Interno. Novena Edición. Editorial Thompson. México. 318p.
14. Whittington, O Ray/Pany Kurt (2005). Principios de Auditoría. Decimocuarta Edición. México DF. Editorial McGraw Hill. 736 p.

#### Internet:

15. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). Internal Control — Integrated Framework Executive Summary. Consultado: [Junio 2013]. Disponible en: [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)
16. González Amory (2011). Auditoría Interna Pilar para la Transparencia. [Resumen] Conferencia del Instituto de Auditores Internos Capítulo Guatemala, Guatemala. Consultado: [05, mayo, 2013]. Disponible en: <http://www.cpa.org.gt/wp-content/uploads/AUDITORIA-INTERNA-PILAR-PARA-LA-TRANSPARENCIA.pdf>
17. The Institute of Internal Auditors. (2012) Audit Executive Center Hosts Roundtables on COSO Internal Control Framework Update. Consultado: [Junio 2013]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/Audit%20Executive%20Center%20Host%20COSO%20Roundtables.pdf>
18. The Institute of Internal Auditors. (2004). El Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo Empresarial. Consultado: [Junio 2013]. Disponible en: [http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/331/Rol del Auditor Interno en el ERM.pdf](http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/331/Rol_del_Auditor_Interno_en_el_ERM.pdf)
19. The Institute of Internal Auditors. (2012). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Consultado: [Abril, 2013]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>

20. Red de Abastecimiento. (2012) Documentos Técnicos. Informe COSO. Consultado: [Julio 2013]. Disponible en:  
<http://www.ganimides.ucm.cl/ygomez/descargas/Auditoria%20y%20seguridad/COSO.pdf>

## **Anexos**

CDI USG  
Cuestionario de Control Interno  
Función de compras

No.	Preguntas Clave	Comentarios
1	¿Las cotizaciones competitivas se prefieren sobre órdenes de compra directas?	
2	¿Se han establecido procedimientos para asegurar el mejor precio posible cuando las compras no están sujetas a requerimientos competitivos de cotización?	
3	¿El comité de compras que aprueba las adquisiciones sobre ciertos montos está conformado por lo menos de tres miembros independientes?	
4	¿Todas las órdenes de compra en pendientes son verificadas y el seguimiento es proporcionado por lo menos una vez al mes?	
5	¿La unidad de finanzas recibe una copia de cada orden de compra emitida y mantiene control sobre las órdenes no cubiertas?	
6	¿La unidad de finanzas obtiene periódicamente una lista de las órdenes de compra pendientes para propósitos de planeación financiera (pasivos)?	
7	¿En las órdenes de compra es imprescindible la autorización para compras superiores a una determinada cantidad?	
8	¿Es necesario el mismo nivel de autoridad para cancelar o modificar una orden de compra como para la emisión de una?	
9	¿Las órdenes de compra revisadas o canceladas requieren el mismo nivel de distribución que el original?	
10	¿En todas las solicitudes de compra se revisan los términos de envío como dirección, fechas, forma de envío, empaque, otros?	
11	¿Los procesos de solicitud y de recepción están segregados?	
12	¿Las descripciones y cantidades se mencionan apropiadamente en los formatos de órdenes de compra?	
13	¿Los bienes son aceptados únicamente después de inspección?	
14	¿Los usuarios de los bienes firman la nota de recepción, en señal de verificación de descripción y calidad?	
15	¿La recepción de los bienes se documenta en un registro?	
16	¿Las compras que no sean para uso oficial están prohibidas?	
17	¿Todas las órdenes de compra necesitan autorización?	

No.	Preguntas Clave	Comentarios
18	¿Las solicitudes de compra mencionan los códigos presupuestarios?	
19	¿Los funcionarios que autorizan compras verifican la admisibilidad del gasto según los convenios de donación suscritos?	
20	¿La copia de la unidad de finanzas de la orden de compra indica el código presupuestario en cada caso?	
21	¿Un oficial contable comprueba los códigos presupuestarios en los comprobantes con los códigos presupuestarios facilitados por los usuarios?	
22	¿Todos los datos introducidos en el sistema contable son revisados para asegurar la exactitud de los códigos presupuestarios?	
23	¿La verificación anterior se realizó para todos los cheques voucher antes de que el informe financiero mensual fuese generado?	
24	¿Todas las modificaciones de los códigos presupuestarios aprobados inicialmente por el usuario quedan documentadas en los cheques voucher?	
25	¿Los gerentes de programa obtienen mensualmente el reporte de ejecución presupuestaria de los fondos administrados por ellos?	

CDI USG  
Guía de Auditoría Interna 1  
Etapa: Identificación de Riesgos  
Función de Compras

Trabajo en conjunto con grupos focales

1. Con base en todo el conocimiento ganado de las operaciones de CDI USG, prepare una lista de los controles que deberían estar presentes en un control interno fuerte para el área de compras.
2. Seleccione un pequeño grupo de empleados que realizan el trabajo de compras desde la solicitud de compra hasta el pago a proveedores y que participen voluntaria y periódicamente en la identificación, selección de problemas y posibilidades de mejora.
3. Establezca en conjunto con la Dirección de País el objetivo general de auditoría interna y el apetito de riesgo y compártalo con el grupo focal, realice las modificaciones que crea pertinentes.
4. Haga una lluvia de ideas y lidere la discusión para obtener un listado lo suficientemente amplio de controles, ordénelos por riesgo. Después priorícelos en materialidad (riesgo inherente) y ocurrencia (riesgo de control). [Es importante que el grupo focal no tome en cuenta el control interno existente]. Documente todo este proceso en rota-folios que le permita con posterioridad recoger y ordenar toda la información sobre la discusión. Comparta con la Dirección de País el resultado del trabajo efectuado resumiéndolo de forma gráfica utilizando un mapa de riesgos.
5. Establezca una guía de auditoría específica para cada riesgo situado por dentro del apetito de riesgo, y evalúe el diseño y eficacia de los controles para que estos puedan ser reducidos a un nivel aceptable. Vea Guía 2 de Auditoría Interna “Evaluación de controles”.
6. Comparta los hallazgos identificados con el grupo focal y promueva discusión para obtener recomendaciones apropiadas y funcionales. Transforme con el grupo focal las recomendaciones en planes de acción detallados para cada hallazgo, asigne responsables de implementación y fechas prudentes de ejecución. Repórtelos a la Alta Gerencia y Dirección de País.

<p>7. En marzo, junio, septiembre y diciembre de cada año, revise con el grupo focal los planes de acción y reporte a la Alta Gerencia y Dirección de País, el estado de implementación en tres categorías: no implementados, parcialmente implementados y completamente implementados.</p>	
<p>Comentarios sobre los grupos focales</p>	
<p>Punto de revisión del supervisor</p>	

**CDI USG**  
**Guía de Auditoría Interna 2**  
 Etapa: Evaluación de Controles  
 Desembolsos en Efectivo y Compras

Objetivo general	Garantizar la gestión eficaz de los costos de adquisición para todas las fuentes de financiamiento a través de procedimientos escritos de compras y asegurar la disponibilidad de los suministros y materiales al mejor precio posible y de calidad para su utilización eficiente y su contabilidad adecuada.
------------------	---

Objetivo	La adquisición de bienes pasa por un proceso de autorización claramente definido y provienen de presupuestos debidamente aprobados.
Riesgo EC01	Pérdida o desperdicio de recursos porque los bienes fueron comprados aún cuando no existía autorización o presupuesto.

Planeación previa	
(Nota: Véanse también las adquisiciones de activos fijos)	
<p>1. Obtenga y revise una copia del proceso de adquisición (todas las oficinas regionales y sub-oficinas deben establecer y documentar éstos). Esto incluirá las responsabilidades del personal, la formación de comités de compras, selección de proveedores aprobados, bonos de desempeño, gestión de inventarios temporales, etc. Obtenga una comprensión amplia de los procesos de: solicitud de compra, selección del proveedor, orden de compra, recepción de materiales y pago a proveedores.</p> <p>Revise los procedimientos para cada tipo de adquisición (proveedor preferido, cotización cerrada, cotizaciones abiertas, licitaciones) y confirme si es razonable. Por ejemplo, si una cotización se obtiene de una lista de proveedores aprobados ¿cómo se garantiza que la lista se actualiza periódicamente y que los precios están garantizados?; ¿hay verificación independiente de personal fuera de quienes prepararon la lista de proveedores? Para la licitación cerrada hay una verificación independiente de los proveedores seleccionados. Confirme que los procedimientos fueron actualizados por última vez y los cambios clave fueron hechos.</p>	
<p>2. Revisar los límites de autoridad cuándo se aplican los procedimientos de licitación, los proveedores aprobados (proceso de cotización pública). Las compras a un solo proveedor debe ser justificadas y aprobadas directamente por Director de País.</p>	
<p>3. Confirme si hay desviaciones respecto al Manual de Adquisiciones de Casa Matriz. Las</p>	



<p>únicas desviaciones permisibles son las que están sustentadas en la legislación guatemalteca.</p> <p>4. Solicite una lista de las personas autorizadas para aprobar compras. Los límites de responsabilidad y niveles de autoridad deben ser definidos y estructurados para reflejar los conocimientos y la responsabilidad de los niveles de los diversos puestos dentro de la estructura de la organización. Cuando los responsables de aprobación están ausentes debería haber una delegación subsidiaria (período de delegación, nombre personal. Todo lo anterior con autorización del Director de País. Cuando el miembro del personal regrese a trabajar todos los documentos serán revisados y confirmados.</p> <p>5. Seleccione 35 operaciones de compra para la prueba de eficacia de los controles antes de comenzar la auditoría de compras utilizando software de ACL.</p>	
Comentarios sobre la planeación previa	
Punto de revisión del supervisor	

Evaluación de riesgos					
Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>1. ¿Hay un procedimiento de compras debidamente aprobado?</p> <p>Revise el manual de procedimientos de compra y asegúrese que está completo, actualizado y accesible por todo el personal envuelto en el proceso de compras. Todas las variaciones respecto al Manual de Adquisiciones de Casa Matriz deben ser aprobadas por la Dirección de País.</p>			
		<p>2. ¿Está establecida una matriz de autoridad y de delegación que se actualice regularmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirme que CDI USG ha desarrollado una matriz de</li> </ul>			

Evaluación de riesgos					
Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>autoridad y delegación de autoridad para todo el personal apropiado. Esto debe incluir los límites de autorización aprobados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revise la matriz y asegúrese de que haya una adecuada segregación de funciones en lo que respecta a: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicitud de compra y orden de compra</li> <li>○ Personal que ordena la compra y el comité de adquisiciones</li> <li>○ Emisión de cheques voucher y preparación de la conciliación bancaria</li> <li>○ Firmas mancomunadas para firma de cheques voucher</li> <li>○ Recepción de cobros y preparación de la conciliación bancaria</li> <li>○ El personal que autoriza pagos no debe preparar o firmar cheques voucher</li> <li>○ El personal que tenga acceso físico al efectivo no debe registrar la recepción de bienes</li> <li>○ El personal que prepara los cheques voucher no debe aprobarlos</li> <li>○ El personal que prepara los cheques voucher no debe ser capaz de firmar cheques</li> <li>○ El personal no debe tener acceso a los cheques voucher en blanco y no debe ser capaz de operar los pagos en libro mayor</li> </ul> </li> </ul>			
		Existe autorización apropiada para solicitar y ordenar los bienes			

Evaluación de riesgos					
Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>3. Solicitud de compra  Obtenga una muestra de 35 cheques voucher para revisar con ayuda de ACL [incluya cinco pagos de activos fijos y ligue con el área de activos fijos].</p> <p>A. Obtenga evidencia de la apropiada autorización desde la etapa inicial (solicitud). Un formulario de solicitud de compra debe ser completado y firmado por el solicitante y aprobado por el supervisor. Esto debe incluir información específica sobre el material a comprar y la fuente de financiamiento.</p> <p>B. Confirme que la aprobación de los gerentes se encontraban dentro de los límites de la autoridad delegadas.</p> <p>C. Asegúrese que las mercancías solicitadas son permisibles por los donantes [USAID – código geográfico y principios de costos para ONG's]</p> <p>D. Para los bienes y servicios relativos a los convenios de donación confirme que hay una copia de las directrices relevantes de adquisiciones que CDI USG debe seguir.</p>			
		<p>4. Orden de compra  E. Asegúrese de que está preparado el documento de pedido (orden de trabajo / orden de compra). Este debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contener suficiente información (cantidad, detalles, precio</li> </ul>			

Evaluación de riesgos					
Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>unitario, condiciones de pago) para proteger los intereses de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe ser autorizado por un gerente dentro de los límites de autoridad delegada</li> <li>• Contener las especificaciones detalladas: descripción, modelos, especificaciones, cantidad, precio, tiempo de entrega</li> <li>• Confirmar que los datos: Cantidad, beneficiario, código de cuenta, descripción, deducciones fiscales, en la orden de compra son exactos</li> <li>• Confirmar que los proveedores no están en la lista de excluidos del gobierno americano</li> <li>• Asegurar que la aritmética es correcta.</li> </ul> <p>F. Confirme que hay presupuesto suficiente para la orden de compra.</p> <p>G. Confirme que el personal encargado de hacer el pedido es diferente de los que reciben la mercancía.</p>			

Prueba #	Comentarios
1	

2	
3	
4	

Conclusión sobre el diseño de los controles		Conclusión sobre la efectividad de los controles	
Conclusión global:		Iniciales del auditor y fecha	
Puntos de revisión del supervisor:			

Objetivo	Solo los bienes requeridos por CDI USG se adjudican al proveedor más adecuado en términos de costo, calidad y entrega.
Riesgo EC02	La relación calidad-precio no se obtiene y los programas se gestionan inadecuadamente debido a una ineficiente adquisición de bienes

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		1. Procedimiento para compras grandes: Confirmar la existencia de políticas y procedimientos que establezcan los límites de cotización y licitación competitivos y que proporcionen instrucciones detalladas. (Para los grandes contratos un proceso de			

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		licitación es normalmente el adecuado).			
		<p>2. Controles sobre selección de proveedores:  Código de conducta: Confirmar la existencia de un código de conducta que incluya disposiciones sobre conflictos de interés con proveedores</p> <p>A. Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01, revise la composición del comité de compras y confirme lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un conflicto de intereses</li> <li>• No forman parte del departamento de adquisiciones</li> <li>• Incluye un mínimo de tres miembros (persona técnica puede ser invitado para el asesoramiento de expertos, pero sin derecho a voto).</li> <li>• Ningún miembro del departamento de compras puede integrar el comité de adquisiciones.</li> <li>• La rotación y la composición del comité deben estar contenidos dentro del manual de procedimientos de compras. Se requiere que el comité emita una recomendación al funcionario que deba autorizar la compra.</li> <li>• Las cajas para recepción de ofertas deben estar bloqueadas.</li> <li>• Los sobres con ofertas selladas deben ser recibidos por la recepcionista estampando un</li> </ul>			

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>sello de hule de "recibido".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La caja para recepción de ofertas será sellada al final del día de cierre de la licitación, en presencia de dos o más miembros del comité de adquisiciones.</li> <li>• En el libro de ofertas deberá registrar todos los sobres recibidos para fines de control.</li> </ul> <p>B. Confirmar la funcionalidad de la base de datos de proveedores calificados y verificar que se actualiza regularmente con la aprobación apropiada.</p> <p>C. Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01 y en adquisiciones en donde se requiere 3 cotizaciones confirme lo siguiente, mediante la revisión de las políticas y procedimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preparan las cotizaciones y se incluyen especificaciones adecuadas</li> <li>• Las cotizaciones se mantienen y se resumen en una forma de análisis comparativo de ofertas.</li> <li>• El comité de compras proporciona una explicación y recomendación por escrito del por qué un proveedor fue seleccionado para que un gerente con el nivel apropiado de autoridad apruebe la transacción.</li> </ul> <p>D. Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01, verifique que</p>			

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>las ofertas son recibidas a tiempo con la información adecuada, para su aceptación e inclusión.</p> <p>E. Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01, confirme que todas las conclusiones del comité de compras quedaron escritas, fueron firmadas por todos los miembros del comité, y aprobadas por el funcionario apropiado.</p>			
		<p>3. Segregación de funciones Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01, asegúrese de que haya una adecuada segregación de funciones en la transacción de compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona que hace la solicitud no forma parte del comité de compra</li> <li>• Los integrantes del departamento de adquisiciones no están en el comité de compra</li> <li>• La persona que recibe los bienes no está en el departamento de adquisiciones</li> <li>• El comité de compra incluye tres o más miembros</li> </ul>			

Prueba #	Comentarios
1	
2	
3	



Conclusión sobre el diseño de los controles	Conclusión sobre la efectividad de los controles		
Conclusión global:		Iniciales del auditor y fecha	
Puntos de revisión del supervisor:			

Objetivo	Todos los desembolsos se efectuaron para pagar mercancías efectivamente ordenadas y recibidas. Todos los bienes son puestos a resguardo, registrados apropiadamente y pagados oportunamente con la apropiada autorización y exactitud
Riesgo EC03	Pérdida de fondos debido a pagos no válidos, inexactos o con duplicidad.

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		1. Segregación de funciones: Verifique que una persona diferente a la que confirma la recepción de las mercancías es la que realiza la orden de compra.			
		2. Verificación de documentación de soporte antes de realizar el pago Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01, verifique lo siguiente:  A. Evidencia de recepción de cantidades correctas y			

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>completas de mercancías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma y fecha de acuse de recibo por otra persona que no sea del departamento de adquisiciones ni quien autorice la orden de compra en el respectivo formato de ingreso a bodega</li> <li>• Un miembro del personal debe ser designado como receptor y comprobar cada artículo contra la orden de compra y luego preparar el formato de ingreso a bodega.</li> <li>• Un documento de rechazo debe estar preparado en caso de divergencias.</li> </ul> <p>B. Evidencia que los documentos presentados por el proveedor (factura, envío, recibo de caja, etc.) concuerdan con la solicitud de pago al proveedor y que se basa únicamente en la factura original</p>			
		<p>3. Documentación de respaldo con evidencia de revisión</p> <p>C. Para la misma muestra de cheques voucher de EC-01 confirme que el cheque voucher está adecuadamente suportado y revisado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La documentación adjunta al cheque voucher debe incluir como mínimo: solicitud de compra, cotizaciones, cuadro de calificación de ofertas, orden de</li> </ul>			

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		<p>compra, ingreso a bodega y facturas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotejar contra facturas la mercancía ordenada y su precio.</li> <li>• Verifique la codificación presupuestaria-contable.</li> <li>• Busque evidencia que el cheque fue presentado para su firma con toda la documentación de respaldo.</li> </ul>			
		<p>4. Firmas mancomunadas</p> <p>D. Busque evidencia que los cheques voucher son firmados por dos gerencias dentro los límites de autoridad delegados.</p>			
		<p>5. Cancelación para prevenir reutilización del pago</p> <p>E. Busque evidencia que todos los documentos de respaldo adjunto al cheque voucher están inutilizados a través de sellos con palabras como “cancelado” o pagado”.</p>			
		<p>6. Segregación de funciones</p> <p>F. Coteje que el cheque voucher ha sido autorizado por una persona independiente al departamento de adquisiciones.</p>			
		<p>7. Únicamente los pagos correctos son autorizados</p> <p>G. En el caso de un envío parcial sobre una orden de compra, asegúrese que únicamente las mercancías recibidas son las pagadas. Cualquier pago anticipado debe asegurarse que</p>			

Estimado	Asignado	Prueba	Hecho	Fecha	Ref. a PT
		es deducido en el pago final. (los anticipos no se recomiendan en absoluto, deben brindarse únicamente con autorización de la Dirección de País.			
		8. Pago al proveedor H. Busque evidencia que el proveedor ha recibido su pago a conformidad.			

Prueba #	Comentarios
1	
2	
3 – 8	

Conclusión sobre el diseño de los controles		Conclusión sobre la efectividad de los controles	
Conclusión global:		Iniciales del auditor y fecha	
Puntos de revisión del supervisor:			

**CDI USG**  
**Papel de Trabajo para Documentar**  
**La Evaluación de Controles**  
**Función de Compras**

PT EC-10			Riesgo EC-01 Proceso de Compra							Riesgo EC-02 Costo-Beneficio					Riesgo EC-03 Pagos a Proveedores								
#	CV#	Valor	A	B	c	d	e	f	g	a	b	c	d	e	a	b	c	d	E	f	g	h	
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							
16																							
17																							
18																							
19																							
20																							
21																							
22																							
23																							
24																							
25																							
26																							
27																							
28																							
29																							
30																							
31																							
32																							
33																							
34																							
35																							

Atributos: Cumplido: ✓ No Cumplido: ✗ No aplicable: N/A

#### Proceso de Compra

- a. Solicitud: Existe la autorización correspondiente en la etapa inicial
- b. Solicitud: Aprobación dentro de las facultades delegadas
- c. Solicitud: Confirma que las mercancías son elegibles a condiciones de los donantes
- d. Confirme que se siguen las directrices de adquisiciones del donante
- e. La orden de compra contiene información suficiente
- f. Hay presupuesto disponible para la efectuar la compra
- g. Evidencia de la autorización correspondiente y segregación de funciones en la fase de pedido a proveedor

#### Relación costo-beneficio

- a. El comité de compras está integrado apropiadamente y se observa en la selección de sus miembros una separación de funciones y asignación de responsabilidades.
- b. Verifique que hay una base de datos de proveedores debidamente aprobada en uso.
- c. Hay un soporte de tres cotizaciones, y en ausencia de éste, una justificación razonable se proporciona para la selección del proveedor y este es aprobado por el Director del País.
- d. Compruebe que los plazos de presentación son apropiados, buena comunicación con los proveedores y que las ofertas presentadas fueron recibidas a tiempo y son ofertas válidas.
- e. Existe evidencia de que la decisión final del comité de compras fue apropiada, revisada y aprobada por el equipo gerencial dentro de los límites de autorización

#### Pago al proveedor

- a. Hay pruebas de que el personal que recibe la mercancía compara el envío con la orden de compra y otros documentos de apoyo pertinentes para asegurar que la cantidad, especificaciones y calidad de los bienes solicitados está de acuerdo con la orden de compra
- b. Hay evidencia de solicitud de pago por parte del proveedor concuerda con la factura y que el pago se basa únicamente en la factura original y no en las fotocopias
- c. El paquete del cheque voucher está soportado adecuadamente con: solicitud de compra aprobada, cotizaciones, cuadros comparativos de ofertas, órdenes de compra aprobadas, facturas originales, y otros.
- d. Hay evidencia de que los cheques fueron firmados por dos firmantes dentro de sus límites de autoridad delegada.
- e. Todos los documentos son cancelados por la estampación de un selle de “pagado”
- f. Existe evidencia de la revisión adecuada y aprobación del cheque voucher y su documentación de soporte por el equipo gerencial apropiado, antes de efectuar el pago.
- g. En los casos de entrega parcial de las mercancías solicitadas en el pedido, asegúrese de que el pago sólo se hace para los artículos recibidos.
- h. Hay pruebas de que el beneficiario ha recibido el pago correcto

CDI USG  
Papel de Trabajo para Documentar  
Problemas de Segregación de Funciones

Las funciones que deben ser consideradas en la determinación de una separación de funciones adecuada entre los responsables de compras se enumeran a continuación:

Este formulario ha sido diseñado para resaltar las funciones en conflicto realizadas por una sola persona:

- Escriba los nombres de las personas responsables de actividades particulares en la columna correspondiente. Por ejemplo, los nombres de las personas que son responsables de la emisión de las solicitudes de compra caerían en la columna de la registro.
- Si una función se realiza mediante una aplicación informática, a continuación, indicar "equipo" o "IT" en la columna de las funciones aplicables. Si una persona realiza una función del sistema automatizado, haga una anotación "IT" en donde aplique para facilitar el examen de los controles de acceso de aplicación relevantes.

Consideración: Si el "equipo" o "IT" ha sido catalogado para la realización de una función, considere si:

- Las personas autorizadas a entrar en transacciones o ajustes realizan otras funciones incompatibles, entonces, considerar si la separación de funciones dentro del departamento de IT u otros controles resultan en una efectiva separación de las funciones.
- La Organización dispone de procedimientos para asegurar que sólo las personas autorizadas tienen la capacidad de entrar en las transacciones o ajustes.

- Después que el formulario ha sido completado para cada aplicación significativa, revise en la forma (s) los casos en que un individuo, figura en más de una columna y se considera que desempeña funciones incompatibles. Determine si estas combinaciones representan una posible falta de segregación de funciones.

Consideración: Existirían funciones incompatibles potenciales si una persona realiza tareas en más de una categoría (autorización, custodia, registro) o si un individuo es responsable de la realización de un control sobre la misma transacción que el individuo es responsable del registro. Sin embargo, no todos los casos en que una persona realiza funciones en más de una columna representan una falta de segregación de funciones.

- Considerar si los individuos que desempeñan funciones incompatibles en la misma columna (por ejemplo, el procedimiento de control): Existe la posibilidad de una falta de segregación de funciones dentro de la misma categoría; por ejemplo, la persona que autoriza crédito también aprueba la cancelación de cuentas incobrables).
- Considerar recomendaciones para optimizar ineficiencias como funciones duplicadas que se pueden identificar cuando se revisa la segregación de funciones. A veces, un examen conjunto de procesos sistemáticos y manuales (análisis de las líneas de cruce entre funciones y departamentos) puede ayudar a descubrir el procesamiento duplicado.

**Nota:** La realización de este gráfico pretende poner de relieve las funciones potencialmente conflictivas, y no pretende ser el único método de identificación de todas las funciones en conflicto.

En general, las principales funciones incompatibles para ser segregadas son: la autorización, la custodia de los activos, la operación o registro de las transacciones, y la ejecución. La idea básica que subyace a la segregación de funciones es que un empleado o grupo de empleados no deben estar en condiciones tanto para perpetrar y ocultar errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones.



La separación efectiva de funciones reduce la probabilidad de que los errores (intencionales o no) se mantengan sin ser detectados mediante el establecimiento de procesamiento por separado por diferentes personas en diferentes etapas de una transacción y revisiones independientes de los trabajos realizados.

### Matriz de Segregación de Funciones

Actividad	Autorización	Custodia de activos	Registro	Procedimiento de control en ejecución
Emisión de las solicitudes de compra				
Aprobación de las solicitudes de compra				
Emisión de órdenes de compra				
Aprobación de acceso a los archivos maestros de proveedores				
Aprobación de órdenes de compra				
Aprobación de acceso a los archivos de datos relacionados con la compra				
Emisión de notas de cargo o abono a los proveedores				
Emisión y firma de las notas de ingreso a bodega				
Verificar concordancia de las facturas con las órdenes de compra e ingresos a bodega				
Codificación presupuestaria-contable de la factura del proveedor				
Aprobación del cheque voucher y documentación de respaldo adjunta para el pago				
Preparación de cheques voucher				

Actividad	Autorización	Custodia de activos	Registro	Procedimiento de control en ejecución
Firma de cheques voucher				
Envío de cheques voucher				
Registro contable de gasto y cuentas por pagar				
Conciliación de la cuenta bancaria				

Una vez que una persona se identifica con la realización de funciones incompatibles, todas las tareas realizadas por el individuo deben ser revisadas para determinar la efectividad de tales funciones o si existe el riesgo de fraude debido a la falta de segregación de funciones.

## MODELO DE INFORME DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS

### CONFIDENCIAL

Este informe es confidencial y está destinado para CDI USG sólo para propósitos internos. No para ser reproducido o distribuido a terceros. Cualquier otro uso requiere el permiso por escrito de la Dirección de País y de la Dirección de los Servicios de Auditoría Interna.

### INFORME DE AUDITORÍA INTERNA

AL XX DE XXX DE 20XX

### CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
I Contexto y alcance de la auditoría	2
II Dictamen de Auditoría Interna y resumen de las acciones	2
III Principales hallazgos	3
IV Matriz de efectividad de los controles	3
V Seguimiento a las recomendaciones anteriores	4
APÉNDICE A – DETALLE DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA Y RECOMENDACIONES	6
APÉNDICE B – TÉRMINOS DE REFERENCIA	8
APÉNDICE C – SIGNIFICADO DE LAS OPINIONES DE AUDITORÍA INTERNA	12

<u>Progreso de la Auditoría</u>	<u>Planeado</u>	<u>Efectuado</u>
Trabajo de campo terminado	XX-XXX-XX	XX-XXX-XX
Emisión del borrador para discusión	XX-XXX-XX	XX-XXX-XX
Recepción de planes de acción de la Dirección de País	XX-XXX-XX	XX-XXX-XX
Reporte final emitido	XX-XXX-XX	XX-XXX-XX

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Este informe documenta los resultados y recomendaciones de la auditoría interna de CDI USG realizada el **XX** de **XXX** de 20**XX** por los Servicios de Auditoría Interna.

### **I. CONTEXTO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Redacte los antecedentes aquí (tamaño/complejidad/problemas conocidos/razón de la auditoría y otros).

La revisión fue realizada de acuerdo con los términos de referencia (véase el Apéndice B), el cual fue acordado con la Dirección de País y el equipo gerencial a cargo de las áreas auditadas antes de comenzar el trabajo de campo. **Por favor anote cualquier cambio desde que los términos de referencia fueron emitidos, por ejemplo: Tenga en cuenta que no hemos podido completar el examen integral de la función de pagos a proveedores, debido a la falta de información; sin embargo, hemos hecho recomendaciones sobre la base de conversaciones con el personal y el trabajo que se ha completado en estas áreas.**

El trabajo de auditoría se llevó a cabo principalmente en las Oficina Centrales, pero también se realizaron visitas a las Oficinas de Campo de **XXXXX** [y Oficinas de Socios Co-ejecutores **XXXXX**]. Además se revisaron los registros y se realizaron entrevistas con el personal y los gerentes del departamento de **XXXXX**.

### **II. DICTAMEN DE AUDITORÍA INTERNA Y RESUMEN DE LAS ACCIONES**

Sobre la base del trabajo efectuado y los resultados obtenidos, nuestra conclusión general es que el sistema de control en CDI USG es: **[Satisfactorio/Adecuado/Requiere Mejora/Requiere mejora significativa/Insatisfactorio]**.



**Porque el ambiente de control de la entidad en general es suficiente para satisfacer las necesidades del tamaño / complejidad actual y la mayoría de las políticas y procedimientos clave están en funcionando o se están desarrollando, en particular en: **XXXXXX**.**

Resumen de planes de acción por prioridad:

<b>Prioridad</b>	<b>Número</b>
<b>A:</b> Debilidades críticas o aquellas que requieren atención inmediata	<b>0</b>
<b>B:</b> Deficiencias significativas o las que requieren atención a corto plazo	<b>16</b>
<b>C:</b> Debilidades menores que requieren atención de la Administración	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>

### III. PRINCIPALES HALLAZGOS

Esta sección incluye los temas críticos que requieren atención inmediata de gestión: [Por favor liste aquí no más de 5 hallazgos prioridad A]

- Se requiere un plan de finalización de la construcción y el presupuesto para cumplir con los compromisos pendientes desde hace tiempo hechas a las comunidades (recomendación 29).
- 

Nuestras conclusiones y recomendaciones para mejorar el control interno se describen en el Apéndice A de este informe.

### IV. MATRIZ DE EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES

El nivel de aseguramiento en cualquier área de auditoría en particular se refleja en el número y en la efectividad de los controles en funcionamiento. Un alto nivel de efectividad de los controles significa que todos los controles previstos están operando de manera eficaz. La siguiente tabla muestra la evaluación del nivel de confianza de los controles, en cada una de las áreas principales que hemos examinado.

<b>Área de Auditoría</b>	<b>Efectividad de los controles</b>			<b>Comentarios</b> (Ref. a la recomendaciones cuando sea apropiado)
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>	
Gobierno corporativo			♦	
Oficinas de campo y áreas de impacto		♦		Ver Recomendación A 1-2
Gestión financiera			♦	
Cumplimiento y legal		♦		Ver Recomendación A 3-5
Gestión del efectivo		♦		Ver Recomendación A 6
Administración de activos	♦			Ver Recomendación A 7-10

Área de Auditoría	Efectividad de los controles			Comentarios (Ref. a la recomendaciones cuando sea apropiado)
	Bajo	Medio	Alto	
Tecnología informática		✦		Ver Recomendación A 11
Función de adquisiciones		✦		Ver Recomendación A 12
Gestión de convenios		✦		Ver Recomendación A 13
Recursos humanos			✦	
Flota de vehículos	✦			Ver Recomendación A 14-15
Monitoreo de programas		✦		Ver Recomendación A 16
Seguridad		✦		Ver Recomendación A 17

## V. SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES ANTERIORES

Hemos notado que ha habido (**algún/un buen**) avance en abordar las principales recomendaciones formuladas después de nuestra última auditoría efectuada en [XXXX de XXXX]. De [XX] recomendaciones acordadas que se emitieron, [XX] que representan el [X%] se han implementado exitosamente.

Las recomendaciones pendientes del informe anterior, han sido abordadas en el presente informe, con recomendaciones adicionales planteadas cuando fue apropiado. En resumen, son:

- **Lista**

Los servicios de Auditoría Interna darán seguimiento a las recomendaciones formuladas en el presente informe de auditoría interna sobre una base trimestral y presentará un informe a la Dirección de País y su Equipo Gerencial sobre los progresos alcanzados en los planes de acción acordados.

\* \* \* \* \*

Las conclusiones en este informe están basadas en el juicio profesional, revisión del ambiente de control organizacional, evaluaciones de riesgos, entrevistas, observaciones y en la ejecución de ciertos procedimientos sustantivos de auditoría que se consideraron necesarios en las circunstancias.

Los comentarios que se acompañan de ninguna manera pretenden criticar a algún funcionario o empleado, sino que son presentados únicamente como un apoyo a la Dirección de País de CDI USG para fortalecer los controles y minimizar los riesgos a un nivel aceptable.

Hemos discutido estos comentarios con el personal apropiado y entendemos que algunas de las sugerencias ya han sido adoptadas y se están mejorando los procedimientos relacionados con las áreas aquí descritas.

El Director de País es, en última instancia responsable de garantizar la aplicación oportuna de estas recomendaciones; sin embargo, él / ella puede delegar esta responsabilidad, y en consecuencia, también puede buscar el apoyo de Casa Matriz y oficinas regionales cuando lo considere apropiado.

Los servicios de Auditoría Interna expresan su gratitud a todo el personal de CDI USG y en especial a los integrantes del Grupo Focal de Compras que apoyaron durante la revisión.

Cualquiera pregunta o comentario relacionando con la auditoría y este reporte, debe dirigirse a **XXXXXXXXXX**, Teléfono **XX-XX**, Ext. **XX**, ó [xxxxxx@cdiusg.org](mailto:xxxxxx@cdiusg.org).

DETALLE DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA Y RECOMENDACIONES

Los hallazgos de auditoría descritos a continuación se priorizaron en A, B y C

**Prioridad A:** Debilidades críticas o aquellas que requieran atención inmediata de la Administración del Proyecto.

**Prioridad B:** Debilidades significantes o aquellas que requieran atención en un corto tiempo por parte de la Administración del Proyecto.

**Prioridad C:** Debilidades menores requiriendo atención de la Administración del Proyecto.

Hallazgo y su impacto	Recomendación acordada	Prioridad	Responsable y fecha propuesta de implementación
<b>Finanzas y Contabilidad</b>			
<p><b>EJEMPLO:</b></p> <p><b>1. <u>Falta de segregación de funciones en transferencia electrónica de nómina</u></b></p> <p>A partir de diciembre 2012 y por exigencias del Banco G&amp;T Continental, S. A., se inició el uso de la banca electrónica para procesar las nóminas mensuales; sin embargo, durante la configuración del sistema, La Organización solicitó al Banco <u>una sola clave de acceso</u>, la cual posibilita, en un primer proceso, se carguen los números de cuentas bancarias y el monto de los depósitos y luego mediante otro proceso, se autoricen a debitarlas de la cuenta bancaria de la Organización y consumir así, la acreditación a las cuentas personales de los empleados. Ambos procesos están a cargo del Asistente Administrativo</p>	<p>Las transferencias electrónicas deben manejarse con los mismos principios de control que un cheque voucher en cuanto a firmas mancomunadas. Por lo que sugerimos segregar las funciones incompatibles que ahora tiene el Asistente Administrativo, haciendo que más funcionarios participen en la autorización al Banco a realizar desembolsos.</p> <p>Para ello será necesario gestionar ante el Banco, la configuración de dos claves de acceso adicionales para que Gerente General y Gerente Financiero de de la Organización ejecuten la labor de revisión y</p>	<p>A</p>	<p>XXXXXX - Gerente Financiero (XX-XXX-20XX)</p>



Hallazgo y su impacto	Recomendación acordada	Prioridad	Responsable y fecha propuesta de implementación
<p><b>Riesgo / Impacto -</b> Desde el punto de vista de control interno, las actividades de operación contable con la posibilidad de autorizar al Banco a efectuar desembolsos no son compatibles pues se abre la posibilidad de extracción de recursos económicos para propósitos no autorizados por la Administración de la Organización.</p>	<p>autorización dentro del sistema del Banco. Esto garantizará que los empleados se le estén acreditando las cantidades correctas (valores en nómina) aprobadas por la Administración de la Organización.</p> <p><b>Comentario de la Administración:</b> Actualmente la recomendación está en proceso. El asistente administrativo y el gerente financiero de la Organización contarán con clave y serán las dos personas responsables en realizar las respectivas operaciones.</p>		
<b>2.</b>			
<b>FUNCIÓN DE COMPRAS</b>			
<b>3.</b>			
<b>4.</b>			
<b>5.</b>			

CDI USG  
AUDITORÍA INTERNA  
Al XX de XXXXX de 20XX

**TÉRMINOS DE REFERENCIA**

**1. Antecedentes de la Auditoría**

- Los Servicios de Auditoría Interna se encargan de evaluar la eficacia del sistema de control interno como parte de la administración de riesgos de la Organización, así como de determinar el cumplimiento con el sistema. Para cumplir esta función, se llevan a cabo auditorías a las funciones y sistemas, que operan en oficinas centrales, regionales y de socios co-ejecutores de los distintos programas.
- Los Servicios de Auditoría Interna evalúan el riesgo y la complejidad de las funciones para establecer un plan estratégico en las auditorías. El plan establece con qué frecuencia se deben auditar estas funciones, las oficinas que serán auditadas, los recursos de auditoría requeridos y la fecha prevista de la próxima auditoría. El plan se revisa anualmente y se acuerda con el Director de País y su Equipo Gerencial.
- [El programa / La función] ha sido seleccionado para una auditoría durante el presente año como consecuencia de los siguientes factores:

[Por favor, completa el siguiente: Tenga en cuenta que no todos los factores mencionados pueden haber sido utilizados en la selección de los programas o funciones a auditar. Se puede encontrar información sobre la evaluación de riesgos en el documento de la planificación anual].

- **Tamaño de programa - presupuesto y los gastos anuales.**
- **Crecimiento / disminución de las operaciones.**
- **Tiempo pasado desde la última auditoría.**
- **Cartera global de programas.**
- **Valoración de los estándares mínimos de operación.**

- **Evaluación de riesgos de seguridad.**
- **Cambios en el personal clave. (Por ejemplo Director de País o Equipo Gerencial)**
- **Recientes casos de fraude identificados.**
- **Cuestiones relativas al cumplimiento de la legislación en el país.**
- **Solicitud o petición de la Dirección de País**
- **Cualquier otro factor**

## **2. Alcance y enfoque de la Auditoría**

La auditoría tendrá en cuenta los controles operativos, financieros y administrativos dentro del programa que garantice lo siguiente:

- Los objetivos organizacionales, de oficina en el país y los objetivos del programa se cumplan.
- Las leyes, normas, reglamentos y políticas y procedimientos internos se cumplan.
- Los recursos se utilizan de manera eficiente, eficaz y adecuada.
- Los registros financieros y administrativos sean completos, precisos, oportunos y útiles para los propósitos de toma de decisiones.
- Los activos (fondos y bienes) están protegidos y seguros.

La auditoría se llevará a cabo a través de:

- Entrevistas al personal responsable de identificar objetivos y riesgos.
- Revisión y evaluación de la eficacia de los sistemas y procedimientos de control para gestionar los riesgos.
- Pruebas y determinación del cumplimiento de los controles establecidos y esperados.
- Formulación de recomendaciones prácticas para la mejora del sistema.

Tras una evaluación preliminar del riesgo, se ha decidido que el alcance de la auditoría se basará en la revisión de las siguientes áreas (**borre lo que no proceda**):

- **Control de Gestión y Gobernabilidad**
- **Oficinas de campo y monitoreo y gestión de áreas de impacto.**
- **Finanzas y nóminas**
- **Cumplimiento y legal**
- **Gestión de Activos**
- **IT / Comunicaciones**

- Compras y cadena de suministros
- Convenios y la gestión del presupuesto
- Sub-convenios y gestión de las asociaciones co-ejecutoras
- Recursos humanos
- Patrocinio
- Gestión de logística de alimentos
- Estándares mínimos operacionales
- Administración y gestión de vehículos
- Seguridad
- Cualquier otra área

Áreas no cubiertas en detalle en esta auditoría son: (por favor detalle las áreas excluidas de revisión, según proceda, incluyendo la justificación, por ejemplo: "Recientes visitas de equipos especializados en logística de alimentos y patrocinio han cubierto en detalle éstas áreas. Los hallazgos de estos informes se deben utilizar para obtener garantías sobre los controles en estas áreas. Vamos a seguir de cerca la aplicación de las recomendaciones de estos informes en nuestra evaluación del ambiente de control").

La mayoría de los trabajos se llevarán a cabo en la oficina principal del programa en XXXX; sin embargo, las visitas a las oficinas de campo y de socios se han previsto como sigue:

- Oficina (fechas)
- Socio (fechas)

Tenga en cuenta que el alcance de la auditoría puede cambiar con el fin de reflejar las preocupaciones adicionales o cambios en la evaluación de riesgos y puede tener repercusiones directas sobre los tiempos estimados.

### **3. Recursos y oportunidad**

Conforme a lo acordado anteriormente, la auditoría interna se llevará a cabo entre el XXXX y XXXX (por favor, introduzca las fechas en formato escrito para evitar confusiones por ejemplo, 2 de enero de 2013. La auditoría se llevó a cabo por [ingrese el nombre (s) del auditor (es)].

Los arreglos de cualquier viaje necesario **han sido / serán comunicados tan pronto como hayan sido confirmadas.**

Plazos de ultimación son:

Retroalimentación de la Dirección de País

Al inicio de la Auditoría

Retroalimentación del Equipo Gerencial

Al final del trabajo de campo

Borrador del informe para discusión

2 a 3 semanas

Comentarios de la Administración

2 semanas después que el borrado fue emitido

Informe final

2 semanas después de haber recibido los comentarios

## SIGNIFICADO DE LAS OPINIONES DE AUDITORÍA INTERNA

Satisfactoria

Una opinión **satisfactoria** implica que el ambiente de control en general responde a las necesidades de la entidad y todas las políticas y procedimientos que están en operación son adecuados y se cumplan. Los sistemas y procesos se renuevan permanentemente.

Adecuada

Una opinión **adecuada** implica que el ambiente de control de la entidad en general es suficiente para satisfacer las necesidades del tamaño / complejidad actual de la entidad y la mayoría de las políticas y procedimientos clave están en funcionando o se están desarrollando.

Requiere mejoras

El ambiente de control de la entidad **requiere mejoras** en los sistemas de control interno. En general son suficientes para satisfacer las necesidades de la entidad; sin embargo, ciertas áreas se consideran débiles y las políticas y procedimientos clave no están en funcionamiento o no se cumplen con ellas.

Requiere mejoras significativas

El ambiente de control de la entidad **requiere mejoras significativas** en sus sistemas clave de control interno. En general no son suficientes para satisfacer las necesidades de la entidad. Las Políticas y procedimientos están potencialmente ausentes, son inadecuados o simplemente no se cumplen.

Insatisfactoria

El ambiente de control de la entidad **no es satisfactorio**, su sistema de control interno es débil y no responde a las necesidades de la entidad. El riesgo de errores / pérdidas es alta y las políticas y procedimientos están ausentes, son insuficientes, no son adecuados o simplemente no se cumplen.