

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

MAESTRANTE: LIC. AUD. EDWIN GUTIERREZ ZAPANA

TUTOR: MG. SC. JAVIER MENDOZA ELIAS

LA PAZ – BOLIVIA

2011

DEDICATORIA

Por sobre todo a "Dios", nuestro supremo hacedor por sus misericordias e inmenso amor.

A mi familia los seres más hermosos y la más grande bendición de mi vida por todo su amor e incesante colaboración.

RECONOCIMIENTOS

A mi Tutor Académico Mg. Sc. Javier Mendoza Elías
por su acertada guía.

A los Docentes del Programa de Maestría, de quienes
logre valiosos conocimientos

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

RESUMEN

TESIS DE MAESTRIA
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

RESUMEN

Entender realmente el proceso de toma de decisiones de la entidad, incluye la estrategia de negocios, los factores de riesgos de negocio y de fraude, la cultura, gente (ambiente de control) y los controles internos establecidos para abordar los riesgos. Este fundamento del entendimiento sobre la entidad le permitirá al auditor identificar las tendencias del negocio, los factores de riesgo y la información clave que se debe registrar en el sistema de información de la entidad y planear procedimientos de auditoría, para establecer el alcance del servicio de auditoría, sobre la base de una estructura de información financiera usada, requerimientos de presentación de informes y cualesquiera cambios significantes que hayan ocurrido.

Posteriormente, para conocer o entender el ambiente de control, el auditor debe evaluar el negocio con relación a sus operaciones, componentes más importantes y análisis de estados financieros con base a las transacciones individuales, definiendo la estrategia a desarrollar para la auditoría de estados financieros, identificando sus principales unidades operativas, el riesgo global de auditoría para el ente en su conjunto, cuál los riesgos individuales para los componentes y el tipo de enfoque (Enfoque – pruebas de auditoría, Analíticos, Cumplimiento y Sustantivos) más adecuado de auditoría. Además; se debe considerar las afirmación de los estados financieros como ser: Veracidad de las transacciones individuales y de los saldos, integridad de las transacciones individuales y la razonabilidad de los saldos y la adecuada valuación y exposición apropiada en los estados financieros de las transacciones individuales y de los saldos.

Esta planificación estratégica con base a lo mencionado anteriormente, podrá evitar dispersiones, además de transmitir a todo el equipo de trabajo, las ideas del personal más experimentado y anticipar dificultades que puedan afectar la conclusión y consecuentemente el informe del auditor.

Los procedimientos de auditoría deben ser únicos y específicos individualmente para cada organización con programas de trabajo diseñados a medida, adoptándose a las características individuales del ente auditado.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CONTENIDO

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
 CARRERA AUDITORÍA
 MAESTRÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA
 EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

CONTENIDO

		Página
	CAPITULO UNO - METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.	INTRODUCCION	1
2.	JUSTIFICACION	3
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3.1	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
3.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
4.	DETERMINACION DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	6
4.1	OBJETIVO GENERAL	6
4.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	6
5.	HIPOTESIS	6
5.1	VARIABLES	7
5.1.1	Operacionalización de la variable 1	7
5.1.2	Operacionalización de la variable 2	8
5.1.3	Operacionalización de la variable 3	9
6.	ALCANCE	9
6.1	ÁMBITO GEOGRÁFICO	10
6.2	ÁMBITO TEMPORAL	10
6.3	ÁMBITO SECTORIAL	10
7.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	10
7.1	MÉTODO DEDUCTIVO	10
8.	TIPO DE ESTUDIO	11
8.1	ESTUDIO DESCRIPTIVO	11
8.2	ESTUDIO EXPLICATIVO	11

	CAPITULO DOS - MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	
	AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS	
1	AUDITORÍA - CONCEPTUALIZACION	12
1.1	SERVICIOS DE AUDITORÍA	12
1.2	DETECCIÓN DE ERRORES E IRREGULARIDADES	13
2.	TIPOS DE AUDITORÍA	15
2.1	AUDITORÍA INTERNA	16
2.2	AUDITORÍA EXTERNA	17
2.3	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL	18
3.	ENFOQUE DE AUDITORÍA	18
3.1	AUDITORÍA CON ENFOQUE TRADICIONAL	18
3.2	AUDITORÍA CON NUEVO ENFOQUE	21
3.3	AUDITORÍA CON ENFOQUE EMPRESARIAL	23
4.	PROCESO DE AUDITORÍA	31
4.1	ETAPAS DEL PROCESO DE AUDITORÍA	32
5.	RIESGO DE AUDITORÍA	39
5.1	CATEGORÍA DEL RIESGO	41
5.2	EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA	44
5.3	RELACIÓN ENTRE RIESGO DE AUDITORÍA Y ENFOQUE DE AUDITORÍA	47
5.4	EVALUACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN	50
6.	EVALUACION DE LOS CONTROLES	51
6.1	INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL ENFOQUE	51
6.2	SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL	53
6.3	OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL	55
6.4	CATEGORÍAS DE CONTROLES EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN	56
6.5	RELEVAMIENTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL	61
	CAPITULO TRES - MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	
1.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
1.1	INTRODUCCIÓN	65
1.2	VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	65
1.3	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	66

1.4	EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL	67
1.5	DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES	71
	CAPITULO CUARTO - MARCO NORMATIVO	74
	CAPITULO QUINTO - MARCO PRACTICO	81
	CAPITULO SEXTO - DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS	91
	CAPITULO SEPTIMO - CONCLUSIONES	105
	CAPITULO OCTAVO - RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	109

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRES"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA
EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

INDICE DE TABLAS

		Página
Tabla 1	Etapas del proceso de auditoría	32
Tabla 2	Evaluación del riesgo de auditoría	46
Tabla 3	Esquematización para el análisis del sistema de información	52
Tabla 4	Cuadro de comparación auditoría de estados financieros	84
Tabla 5	Cuadro de comparación enfoque de arriba hacia abajo	86
Tabla 6	Cuadro de comparación conocimiento del negocio de la entidad	86
Tabla 7	Cuadro de comparación enfoque de auditoría a medida	87
Tabla 8	Cuadro de comparación planificación estratégica	87
Tabla 9	Cuadro de comparación afirmaciones de los estados financieros	88
Tabla 10	Cuadro de comparación objetivos de auditoría	88
Tabla 11	Cuadro de comparación evaluación del riesgo de auditoría	89
Tabla 12	Cuadro de comparación determinación de controles claves	90
Tabla 13	Cuadro de comparación procedimientos de auditoría	90

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRES"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORÍA Y CONTROL FINANCIERO

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA
EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

INDICE DE GRÁFICOS

		Página
Gráfico 1	Procedimientos de planificación	34
Gráfico 2	Efecto del riesgo inherente	47
Gráfico 3	Efecto del riesgo de control	48
Gráfico 4	Combinación de riesgo inherente y de control	49

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO UNO: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

CAPITULO UNO

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. INTRODUCCION

Los retos de la profesión de auditoría de estados financieros, en un entorno tan cambiante como el actual, exige la utilización de nuevas técnicas y herramientas de trabajo, así como la adaptación de nuevas tecnologías. De este modo, será posible atender a los requerimientos que se están demandando, tales como la incorporación de valor añadido y el desempeño de varias funciones para el desarrollo del servicio de una auditoría de estados financieros.

Cada vez son más los profesionales y firmas de auditoría que consideran la conveniencia a que el servicio de auditoría de estados financieros realice también actividades de consultoría. Esto es coherente con la importancia que tiene la profesión, al elaborar informes de auditoría con recomendaciones, actividad que está en conexión con la función de consultoría.

Por otra parte, la nueva cultura de gestión empresarial, la inevitable revisión del contenido, el alcance y oportunidad para desarrollar un servicio de auditoría de estados financieros, la necesidad de orientar la acción prioritariamente hacia el cliente y la mejora continua, exigen una constante actualización en la formación del auditor de estados financieros, así como valorar la importancia de nuevos instrumentos de gestión.

Por estas razones, parece conveniente analizar la utilidad que para el auditor externo en el desarrollo de una auditoría tradicional de estados financieros, el Cuadro de Mando Integral que es un instrumento de control de gestión aplicable en muchas organizaciones, constituyéndose en un enfoque innovador que enriquece el control de gestión de cualquier organización pública o privada.

El Cuadro de Mando Integral, representa un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión estratégica de la organización. Es un cuadro de mando coherente y multidimensional, que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad al tener un enfoque que incluye cuatro perspectivas.

Como paso previo a la formulación del cuadro de mando integral, deben tomarse en cuenta las siguientes cuestiones:

- ¿Qué puntos fuertes se han identificado que deben mantenerse y capitalizarse?
- ¿Qué puntos fuertes necesitan ser desarrollados y aprovechados al máximo?
- ¿Qué áreas de mejora se consideran de máxima importancia?
- ¿Cómo se realizara el seguimiento de acciones de mejora que se hayan definido?

El auditor puede desarrollar una tarea importante en la evaluación de todo lo descrito en el párrafo precedente, contribuyendo a identificar puntos fuertes, áreas de mejoras y análisis de la eficacia del sistema de control interno. Esta evaluación esta muy vinculada a la elaboración del mapa de riesgos, que permite evaluar los riesgos potenciales de la organización y diseñar las actividades de control necesarias.

Las empresas, exigen tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Desafíos: Cuales son sus objetivos, los riesgos, los controles que se han definido y su efectividad.
- Soluciones: Planificación estratégica, gestión del riesgo y cuadro de mando integral.
- Herramientas: Plan estratégico, manual de organización y plan operativo anual.

El análisis de las áreas de controles clave y del riesgo de gestión, constituyen la fase previa de la formulación del cuadro de mando integral, fase en la que el auditor deberá tener un papel muy activo en el análisis de: factores de riesgo, valoración global de riesgos, controles claves, indicadores de control, revisión de procesos y factores claves de éxito.

El trabajo de investigación, suministrará una metodología para realizar el servicio de auditoría de estados financieros utilizando el Cuadro de Mando Integral. No constituirá una metodología rígida y estandarizada que determina procedimientos enfocados con la visualización de activos y verificación de la mayor cantidad de transacciones, mismos que serán presentados en un memorándum de planificación que documenta las consideraciones analizadas durante la etapa de planificación, sino un enfoque flexible basado en el criterio de los profesionales intervinientes. La metodología será aplicada para determinar un enfoque eficiente, considerando las particularidades de cada organización. En ese sentido, se determinarán procedimientos

específicos e individuales para cada organización, concretándose en programas de trabajo diseñados a medida, lo que implica aprovechar todas las técnicas de auditoría más actualizadas para encarar la tarea; esto es adaptarse a las características individuales del ente auditado. Por lo que quedaría desterrada la utilización de procedimientos o programas de trabajo estándar.

El trabajo de investigación permitirá que, a través del Cuadro de Mando Integral, la planificación para el servicio de una auditoría de estados financieros, pueda dividirse en dos etapas o momentos distintos. El primero de ellos, se define cual será la estrategia global a seguir en base al conocimiento e información del ente a auditar: se la denominará planificación estratégica. En el segundo momento, se discriminarán para cada uno de los distintos componentes de los estados financieros, cuáles serán los procedimientos a realizar, cómo se llevará a cabo este momento, se la denominará planificación detallada. Este proceso concuerda con un trabajo de arriba hacia abajo. La planificación estratégica brinda una visión desde arriba, englobando toda la auditoría en su conjunto. La planificación detallada desde abajo, trabaja con cada estrategia definida y determina como ejecutarla.

Para que las firmas de auditoría puedan desarrollar una planificación estratégica y detallada, implementando el cuadro de mando integral, se debe contar con información sobre el análisis de negocio del cliente, su organización, la forma en que funciona, el contexto económico en el cual se desenvuelve, las operaciones que realiza y los sistemas de registración.

Lo anteriormente mencionado permitirá focalizar aquellos aspectos del negocio que afectan significativamente a los estados financieros, reduciendo los esfuerzos en otras áreas de menor interés.

2. JUSTIFICACIÓN

Las auditorías de estados financieros tradicionalmente se han desarrollado en niveles operacionales, presentando mucha atención a la mayor cantidad posible de transacciones contables, así como la documentación que las soportan, lo cual hace extremadamente difícil su utilidad para la toma de decisiones gerenciales y su eficacia para la detección de representaciones erróneas debido a fraude o error. En consecuencia, las decisiones estratégicas requieren otro tipo de auditoría de estados financieros, que sea versátil y dinámico, que pueda ser aplicado a entidades que desarrollan todo tipo de actividad, cualquiera sea su

tamaño o magnitud, localizadas en cualquier lugar, sean organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro, mantengan sus registros contables mediante sistemas avanzados de computación o con métodos manuales simples.

Por lo tanto, para que el servicio de auditoría de estados financieros sea más eficiente y pueda adaptarse a cambios de la época en que se vive, se consideró la teoría de tres elementos fundamentales que son: los recursos humanos, la orientación de la gestión hacia el cliente y la obtención de resultados y que estos se interrelacionen. Estos elementos tienen una íntima relación con los componentes del Cuadro de Mando Integral, que en conjunto definen la misión de la organización, siendo los cuatro siguientes: Perspectiva financiera (Finanzas), Perspectiva externa (Satisfacción de clientes), Perspectiva interna (Procesos internos) y Perspectiva de formación, innovación y crecimiento (Formación).

El trabajo de investigación optará por una metodología cuantitativa, debido a que todas las entidades lucrativas y no lucrativas, requieren del servicio de una auditoría de estados financieros, con base a una estructura, verificando tres etapas esenciales: Valoración del riesgo (Entendimiento de la entidad, cuales son los procedimientos de riesgo del negocio, aceptación de continuidad con el cliente, materialidad, discusiones del equipo de auditoría, riesgo de negocio, riesgo de fraude, riesgos significativos, valoración del diseño e implementación del control interno); respuesta al riesgo (Plan de auditoría, pruebas de controles, procedimientos sustantivos, extensión de las pruebas, documentación del trabajo realizado y representación de la administración); y Presentación de Informes (Evaluación de la evidencia de auditoría, comunicación con los encargados del gobierno corporativo, informe del auditor y modificaciones al informe del auditor si es aplicable); Estas etapas implican que la auditoría es un proceso secuencial con un punto de partida y otro de terminación, teniendo en cuenta las normas internacionales de auditoría, mismas que establecen los lineamientos básicos que el profesional debe seguir en el cumplimiento de su labor de auditoría.

La auditoría no iniciará con el examen de las transacciones o documentos individuales. Se iniciará con el análisis del negocio del cliente, su organización, la forma en que funcionan sus principales plantas de fabricación y los puntos de comercialización, el contexto económico en el cual se desenvuelve, las operaciones que realiza y los sistemas de registración. Esta característica permitirá focalizar aquellos aspectos del negocio que afectan significativamente a los estados financieros, reduciendo los esfuerzos en otras áreas de menor interés.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La auditoría de estados financieros se desarrolla por un equipo de auditores, se inicia con el proceso de planificación a objeto de formular un plan de auditoría que contemple, presupuestos de tiempo y programas de auditoría, mismos que son expuestos en un documento llamado, "Memorándum de Planificación de Auditoría". El mencionado documento, fue enfocado con procedimientos en la visualización de activos y la verificación de la mayor cantidad posible de transacciones contables. Esto determina que el servicio de auditoría de estados financieros insuma innumerable cantidad de horas, lo que obviamente se traduce en altos honorarios.

Los tiempos actualmente, se caracterizan por la utilización masiva del proceso electrónico de datos (PED), el cual reemplaza el trabajo manual. Esto ha impactado sustancialmente en las técnicas de auditoría y análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control. Sin embargo, las firmas de auditoría, no están considerando lo anteriormente mencionado y la necesidad de llevar a cabo procedimientos más acordes para adaptarse a los cambios de la época en que se vive. Dichos cambios, se resumen en el requerimiento de menores costos para maximizar las condiciones de competitividad. Este último, considerado desde el punto de vista de las entidades auditadas, que persiguen el objetivo de reducir sus costos (entre ellos los de auditoría), así como desde la situación de las firmas de auditoría y/o profesionales que desarrollan esta actividad, para encontrarse en mejores condiciones de ofrecer servicios.

Los procedimientos específicos que se plantearon en un memorándum de planificación se determinan individualmente para cada entidad (servicio individualizado), concretándose en programas de trabajo diseñados a medida, lo que implica un conocimiento integral de la entidad, aprovechando todas las técnicas de auditoría más actualizadas para encarar la tarea, lo que implica adaptarse a las características individuales del ente auditado, siendo valioso tanto para la dirección de la empresa auditada como para los usuarios de dichos estados financieros. Sin embargo, si los procedimientos de auditoría se enfocan exclusivamente a la visualización de activos y verificación de la mayor cantidad posible de transacciones contables, sin tomar en cuenta el análisis del negocio, su organización, la forma en que funcionan, el

contexto económico en el cual se desenvuelve y los sistemas de registración, se constituirá para el servicio de auditoría de estados financieros una metodología rígida y estandarizada que determinará procedimientos o programas estándar.

3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En la realización de una auditoría de estados financieros, un enfoque tradicional permite desarrollar procedimientos de auditoría más eficientes y acordes a los cambios del entorno empresarial para obtener satisfacción de auditoría necesaria en la emisión de la opinión?

4. DETERMINACION DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

4.1 OBJETIVO GENERAL

El trabajo de investigación tendrá el siguiente objetivo general:

- Demostrar que el Cuadro de Mando Integral en la planificación de una auditoría financiera es altamente eficiente con respecto a una auditoría tradicional.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

El trabajo de investigación tendrá los siguientes objetivos específicos:

- Establecer una diferencia entre auditorías con enfoque tradicional del examen de las transacciones contables y auditorías con perspectivas estratégicas en base al Cuadro de Mando Integral, su aplicabilidad al servicio de auditoría de estados financieros.
- Analizar las características de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, como estrategia en la planificación para el servicio de auditoría a los estados financieros.
- Definir los procedimientos para cumplir con lo establecido en la planificación estratégica y determinar los programas de trabajo, mediante la planificación detallada.

5. HIPOTESIS

La aplicación del cuadro de mando integral en el desarrollo de la planificación para el servicio de una auditoría de estados financieros posibilitará que dicho servicio resulte efectivo y eficiente

en el uso de los recursos estrictamente necesarios permitiendo llegar al cumplimiento de objetivos propuestos.

5.1. VARIABLES

De acuerdo a lo mencionado en párrafo precedente se establecen las siguientes variables:

V1 = Cuadro de Mando Integral

V2 = Auditoría de estados financieros

V3 = Planificación

5.1.1 Operacionalización de la variable 1

La operacionalización de la variable 1 está en función de:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ACCIONES
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Herramienta de gestión que permite monitorizar mediante indicadores el cumplimiento de la estrategia empresarial	PERSPECTIVA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir y aumentar la rentabilidad. • Disminuir los costos de producción. 	Define el desempeño financiero, proporcionando indicadores de resultado.
		PERSPECTIVA DEL CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el desarrollo de nuevos productos. • Cumplir con políticas de seguridad. • Cumplir con políticas ambientales. 	Identifica segmento de mercado y cliente.
		PERSPECTIVA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar procesos que agreguen valor. • Aumentar la productividad. • Minimizar costos de la materia prima • Lograr calidad. 	Identificación de procesos críticos
		PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar en tecnología y administración • Desarrollar sistemas de gestión total de calidad, seguridad y ambiental 	Identificar y construir indicadores para largo plazo.

5.1.2 Operacionalización de la variable 2

La operacionalización de la variable 2 está en función de:

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ACCIONES
AUDITORÍA FINANCIERA	La auditoría financiera es un proceso objetivo y sistemático de examinar, documentar, obtener y acumular evidencia para informar sobre el objeto examinado.	CONOCIMIENTO INTEGRAL DEL ENTE	Obtener información acerca de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de arriba hacia abajo. • Situación patrimonial. • Productos que fabrica y/o vende. • Comercialización. • Estructuras de financiamiento. • Políticas de compras y ventas.
		VALORACION DEL RIESGO	Planificación Estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de auditoría que influyen en los procedimientos que se planifican. • Relación con las afirmaciones para determinar los objetivos de auditoría. • Análisis y evaluación de los sistemas de información y control.
		RESPUESTA DEL RIESGO	Memorándum de planificación y Desarrollo de los procedimientos planificados.	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de auditoría traducidos en programas detallados. • Obtener suficiente satisfacción de auditoría para sustentar el informe. • Supervisión y seguimiento del desarrollo de los planes aprobados. • Los hallazgos encontrados estén debidamente documentados.
		PRESENTACION DE INFORMES	Emisión de informe y comunicación de los resultados.	Elaboración del informe de auditoría, presentación de los hallazgos obtenidos, si los hubiera.

5.1.3 Operacionalización de la variable 3

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	ACCIONES
PLANIFICACION	ES EL PLAN GENERAL DE AUDITORIA EN SU CONJUNTO Y SOBRE EL QUE DESCANSAN LAS POSTERIORES ACTIVIDADES O ETAPAS DE LA MISMA	COMPRENDER SUS ACTIVIDADES	Entender las actividades a ser auditadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y estructura. • Financiamiento. • Naturaleza de las operaciones • Sistema de información gerencial. • Estructura gerencial • Circunstancias económicas existentes • Fuerza laboral. • Leyes y normas aplicables
		ANALISIS DE PLANIFICACIÓN	Aplicar un conjunto de técnicas y análisis de tendencias.	<ul style="list-style-type: none"> • Prueba acida. • Índice de liquidez. • Capital de trabajo • Rotación de cuentas por cobrar. • Rotación de inventarios. • Endeudamiento
		DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE SIGNIFICATIVIDAD	Identificar errores o irregularidades individual o global y cual su impacto en los estados financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia relativa general. (A nivel de estados financieros) • Importancia relativa particular. (A nivel de transacciones o ciclos de transacciones).
		DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA	Identificar riesgos significativos y aplicar criterios para seleccionar procedimientos para reducir este riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo inherente. • Riesgo de control. • Riesgo de detección.
		EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	Seguridad de la información financiera, efectividad y eficiencia de operaciones y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de control. • Evaluación de riesgos. • Actividades de control. • Información y comunicación. • Supervisión.

6. ALCANCE

La cobertura del presente trabajo de investigación está en función a los siguientes ámbitos:

- Ámbito geográfico
- Ámbito temporal
- Ámbito sectorial

6.1 AMBITO GEOGRÁFICO

La investigación establece como límite, la ciudad de Nuestra Señora de La Paz del Departamento de La Paz. Sin embargo, los elementos de juicio, como la conclusión y recomendaciones sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta en la planificación de auditoría de estados financieros pueden abarcar el contexto nacional.

6.2 AMBITO TEMPORAL

En la actualidad, todas las empresas requieren de un servicio de auditoría de estados financieros, para contar con una opinión sobre la razonabilidad de sus estados financieros. Dicho servicio de auditoría requiere de una planificación para desarrollar procedimientos eficientes de auditoría. Por lo que, la investigación toma los ejercicios 2007, 2008 y 2009 por servicios de auditoría realizados al margen de la utilización del cuadro de mando integral.

6.3 AMBITO SECTORIAL

El ámbito de cobertura sectorial del presente trabajo de investigación, se orienta a entidades del sector privado con fines de lucro, que requieran de una auditoría de estados financieros y presentar estados financieros auditados.

7. METODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología estudia todas las posibilidades y límites de aplicación de estos métodos en proceso de la obtención de la verdad, su papel y lugar dentro del conocimiento.

7.1 METODO DEDUCTIVO

Se tomara en cuenta el Método Deductivo, a partir de los hechos o datos generales, donde se llegan a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general.

La deducción es importante, porque gracias a ella se aplican principios que se identifican en los hechos generales para llegar a hechos específicos, los mismos que permitirán emitir recomendaciones.

8. TIPOS DE ESTUDIO

8.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO

Los estudios descriptivos se basan en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, para decidir como es y cómo se manifiesta, este tipo de estudio nos permite realizar el desarrollo de cada paso que seguiremos en cuanto a la elaboración de dicho fin velando las normas interna, leyes y otros.

8.2 ESTUDIO EXPLICATIVO

Los estudios explicativos nos permite responder las causas y las condiciones en que se dan los eventos para luego explicar las tareas a seguir en una planificación cuando se realiza una auditoria de estados financieros.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO DOS: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL
AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

TESIS DE MAESTRIA

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

CAPITULO DOS
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL
AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

1. AUDITORIA - CONCEPTUALIZACION

1.1 SERVICIOS DE AUDITORIA

La auditoria es uno de los muchos servicios proporcionados por la profesión contable y puede ser hecha con varios propósitos diferentes. Los más frecuentes son:

- La expresión de una opinión independiente sobre los estados financieros de un ente, y
- El control del uso de los recursos dentro de una organización.

Un servicio de auditoría no debe circunscribirse solo a la revisión de la información contable sino permite que tal trabajo contenga un valor agregado para la entidad.

Cuando se dirige la vista hacia el futuro resulta claro que las funciones independientes de evaluación de los estados financieros, de los sistemas de información y del funcionamiento del negocio van cobrando cada vez mayor significación.

Según Slosse, C - Gordiez, C "El examen de estados financieros requiere que los auditores revisen diferentes aspectos de las actividades y procedimientos de una organización. A consecuencia de esa revisión se puede aconsejar sobre mejoras necesarias en los mecanismos de control y ofrecer sugerencias constructivas sobre otras cuestiones económicas – financiera (incluyendo las impositivas) y de funcionamiento operativo"¹.

Los consejos del auditor pueden referirse a determinados problemas de orden administrativo y otros que involucren sistemas y técnicas de organización y control como la presupuestación, control de costos, planeamiento de utilidades e impositivo, informes internos, procesamiento electrónico de datos y otros análisis cuantitativos.

¹ Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 30

Si se pretendiera incluir algunas ideas sobre el futuro y potencial de los servicios de la auditoría estas podrían referirse a:

- Manifestaciones sobre la adecuada liquidación de impuestos y otras contribuciones al régimen de seguridad social.
- Información contable proyectada o a perspectiva, incluyendo estados financieros e información presupuestada.
- Evaluación de la eficiencia del negocio.

En estos terrenos existe un vastísimo campo de acción a desarrollar, para beneficio de la comunidad de negocios y como función social.

1.2 DETECCIÓN DE ERRORES E IRREGULARIDADES

A esta altura cabe realizar algunas consideraciones adicionales que enfatizan el hecho de que la función del auditor no es de corte policiaco o detectivesco, en cuanto a que no está dirigida a detectar errores e irregularidades.

Errores son aquellas imprecisiones no intencionales u omisiones de importes o exposiciones en los estados financieros. Los errores pueden involucrar, por ejemplo:

- Errores en el procesamiento o compilación de información básica a partir de la cual se preparan los estados financieros;
- Incorrectas estimaciones contables derivadas de una mala interpretación de los hechos;
- Errores en la aplicación de normas contables.

En cambio, el término irregularidades se refiere a acciones intencionales (excluyendo las poco habituales, debidas a negligencias) que conducen a exposiciones o valuaciones incorrectas u omisiones de importes en los estados financieros. Las irregularidades incluyen el suministro de información fraudulenta a través de la presentación de estados financieros que conducen a incorrectas interpretaciones.

Las irregularidades involucran actos tales como manipulación, falsificación, alteración de registros contables o documentación de soporte a partir de la cual se preparan los estados financieros.

El factor primario que distingue a los errores de las irregularidades es la intencionalidad o no de la expresión incorrecta de su resultado. A veces es difícil determinar la existencia o no de dicha intención.

Según Rocha Chavarría, J, "El auditor debe realizar una apreciación del riesgo potencial en cuanto a la posible existencia de errores o irregularidades. No debe olvidarse de dicho riesgo, en el sentido de que los errores o irregularidades pueden estar presentes en los estados financieros, exteriorizándose en forma significativa. De acuerdo con esta apreciación el auditor debe precisar su tarea para proveer una razonable seguridad de detección de errores o irregularidades que puedan ser importantes o significativos para los estados financieros"².

Se reitera que no es objetivo de la auditoría la detección de cualquier error o irregularidad cometida. El auditor deberá realizar con debido cuidado la planificación y ejecución de la tarea y la evaluación de los resultados de los procedimientos de auditoría. Debe ejercer un adecuado grado de autocrítica para alcanzar una razonable seguridad de que las irregularidades significativas serán detectadas. Dado que la opinión del auditor sobre los estados financieros están basadas en el concepto de razonable seguridad, el auditor no es un asegurador y su informe profesional no intenta constituir una garantía.

En consecuencia, el descubrimiento posterior de que exista una mala expresión significativa en los estados financieros no evidencia una inadecuada planificación o una mala ejecución del trabajo por parte del auditor.

Por su puesto que en el desarrollo del plan de auditoría, el auditor debe considerar factores que influyen la evaluación del riesgo de auditoría de todas las cuentas de importancia de los estados financieros y debe obtener un conocimiento de los sistemas de información, contabilidad y control. Estas cuestiones normalmente tienen efectos diversificados en estados financieros tomados en su conjunto y afectan la evaluación que el auditor hace del riesgo.

² El Proceso Integral de Auditoría, Rocha Chavarría, J, primera edición, año 2007, página 55.

En la evaluación del riesgo de auditoría que debe hacerse durante la etapa de planificación se deben considerar una serie de factores, como por ejemplo:

- Características de la gerencia.
- Características operativas del ente y de la industria
- Características del trabajo de auditoría en sí mismo.

Debe existir una actitud neutral: el auditor no debe suponer que la gerencia es deshonesto no debe asumir una honestidad no comprobada. El auditor debe reconocer que existe condiciones o cuestiones emergentes de evidencias obtenidas en auditorias anteriores necesarias para evaluar efectivamente si los estados financieros están libres de cualquier error o irregularidad. La integridad de la gerencia es fundamental, ya que es ella la responsable por la elaboración de los estados financieros.

La actitud de escepticismo u objetividad debe existir tanto en la etapa de planificación como en la de ejecución del trabajo de auditoría y finalmente, en oportunidad de evaluar las conclusiones obtenidas de la tarea realizada. Entendiéndose bien que lo que antecede no implica ingenuidad sino neutralidad.

En resumen, debe quedar claro que no es objetivo de la auditoria la detección de errores o irregularidades, pero ello no significa que el auditor no esté alerta a la posible presentación de este tipo de situaciones en el curso normal de su tarea.

2. TIPOS DE AUDITORIA

La labor de auditoría puede ser desarrollada por auditores independientes o bien por los mismos empleados o funcionarios de la entidad, por lo que:

- La auditoría realizada por los empleados o funcionarios de la entidad con propósitos de control, es comúnmente denominado auditoría interna.
- La auditoría realizada por auditores independientes para expresar una opinión sobre la información examinada es denominada auditoría externa o independiente.

Whittington (2005), plantea que "Los Auditores internos están preocupados no solamente por los controles financieros de la organización. Su trabajo cubre todo el control interno de la organización. Ellos evalúan y prueban la efectividad de los controles diseñados para ayudar a la organización a satisfacer sus objetivos"³.

2.1 AUDITORÍA INTERNA

Sus funciones incluyen:

- ✓ Revisión de las operaciones para verificar la autenticidad, exactitud y concordancia con las políticas y procedimientos establecidos por la entidad.
- ✓ Control de los activos a través de los registros contables y comprobaciones físicas.
- ✓ Revisión de las políticas y procedimientos para evaluar su efectividad.
- ✓ Revisión de si los procedimientos contables fueron aplicados en forma consistente con las normas contables.
- ✓ Auditoría de otras organizaciones con las que existe relaciones contractuales a cumplir u otras vinculaciones económicas.

Whittington (2005), la define como "la evaluación independiente establecida dentro una organización como un servicio para la organización. Es un control que funciona examinando y evaluando que tan adecuados y efectivos son los demás controles. El alcance de la Auditoría interna se encuentra en la Declaración sobre las Responsabilidades de la Auditoría Interna que expresa el alcance de la Auditoría interna comprende el examen y evaluación del sistema de control interno de la organización, en cuanto si este es adecuado y efectivo y la calidad del desempeño al llevar a cabo las responsabilidad asignadas"⁴.

La auditoría interna es una actividad apreciativa, independiente de los sectores objeto de revisión. Por lo tanto, debería reportar a los máximos niveles de la entidad y depender de ellos. Tiene por objeto la revisión de las operaciones para servir de base a la administración. Por este motivo, es un control que se describe como independiente pues mide y evalúa la eficacia de otros controles.

³ Principios de Auditoría, o. Ray Whittington – Kurt Pany, decimocuarta edición, año 2005, página 10.

⁴ Principios de Auditoría, o. Ray Whittington – Kurt Pany, decimocuarta edición, año 2005, página 12.

Revisión y análisis que se efectúa por el personal de la Contraloría Interna designado por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo a los diversos ámbitos de funcionamiento de las dependencias y entidades del sector público presupuestario, con objeto de diagnosticar y evaluar su operación, proporcionando recomendaciones e información que apoye la mejora de los resultados de la gestión pública”⁵.

2.2 AUDITORIA EXTERNA

Mientras que la auditoría interna depende de la administración del ente, la auditoría externa es totalmente independiente de la entidad. Para dar crédito las manifestaciones que la administración hace a través de su sistema de información, los interesados requieren de la opinión de un profesional totalmente desligado de los intereses de esa administración.

La labor de auditoría externa implica una competencia profesional singular, caracterizada por una serie de atributos tales como independencia, educación y conocimientos especializados, dedicación al servicio, matriculación en los cuerpos encargados de control del ejercicio profesional.

Además, por sobre todo ello, deben existir aspectos de ética profesional a ser tenidos en cuenta durante el desarrollo de la labor y durante todo el transcurso de la vinculación profesional.

Una de las funciones más comunes de la auditoría externa es brindar una opinión sobre las manifestaciones de la administración incluidas en la información contable emitida por el ente. Esta función es conocida como auditoría de estados financieros o información financiera. Sin embargo el auditor externo está capacitado para brindar cualquier servicio que implique el examen de información, operaciones, procedimientos, actividades, proyecciones, que necesiten de un juicio profesional dentro del marco de competencia de la auditoría.

“La Auditoría a los estados financieros es determinar si sus estados financieros presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y flujos de efectivo de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados. La opinión del auditor fortalece la credibilidad en los estados financieros; sin embargo, los usuarios no pueden suponer que la opinión representa una seguridad sobre la continuidad futura viabilidad de la

⁵ Res. CGR-1/1972002, Normas de Auditoría Gubernamental.

entidad, así como respecto de la eficiencia o efectividad con que la administración conduce sus actividades"⁶.

"Auditoría de los estados financieros de una entidad es el examen por un auditor independiente para expresar una opinión sobre si, en su conjunto, dichos estados fueron preparados correctamente, dentro de un marco de políticas contables reconocidas y una legislación aplicable, a fin de dar una visión verdadera y razonable de la situación financiera y los resultados financieros de la entidad"⁷.

2.3 CLASIFICACIÓN FUNCIONAL

La clasificación anteriormente expuesta trata de diferenciar al sujeto que presta un servicio de auditoría. Tanto o más importantes es también diferenciar al servicio que ese sujeto presta.

Del análisis de las distintas funciones del auditor interno y externo, se podría inferir que el campo objeto de acción de ambos puede dividirse en: El examen de las operaciones o actividades y el examen de la información contable emitida. Ambos tipos de auditoría interna y externa, reúnen la capacidad profesional necesaria para prestarlos.

Ahora bien, la comunidad como receptora de parte de la información contable emitida, necesita asegurarse de su correcta confección. Esto, que es el origen de la función de auditoría, es lo que justifica el aspecto diferencial del sujeto que la presta: la independencia⁸.

3. ENFOQUES DE AUDITORIA

3.1 AUDITORÍA CON ENFOQUE TRADICIONAL

El concepto de auditoría de estados financieros fue cambiando y transformándose con el transcurso del tiempo. A principios del presente siglo la auditoría, muy influenciada por las características de la actividad económica, se adoptó al accionar de las grandes corporaciones y

⁶ Manual de Auditoría Financiera – Ramírez Enríquez y Asociados miembros de Moores Rowal Internacional, gestión 2000, página 11.

⁷ Manual de Auditoría – KPMG, año 1998, página 1.

⁸ El auditor externo posee, es el único capaz de brindar a terceros su opinión sobre el examen de la información contable emitida por la entidad.

a las modalidades de la profesión en el Reino Unido y en los estados Unidos de Norteamérica. En esos momentos la gran cantidad de mano de obra, tanto de empleados como de operarios, que componía a las corporaciones era un factor común. Paralelamente, era típica la auditoría desarrollada por un equipo de muchas personas con procedimientos que se relacionaban mas con la visualización de activos y la verificación de la mayor cantidad posible de transacciones u operaciones individuales, que con pruebas de razonabilidad o pruebas analíticas que vincularían diferencias en los estados financieros y que implicaran un gran valor agregado referido al concepto de satisfacción de auditoría. Esto determinaba que el proceso de auditoría insumiera una innumerable cantidad de horas, lo que obviamente se traducía en altos honorarios, dificultándose la extensión de estas prácticas a las medianas y pequeñas organizaciones.

Tampoco existía la exigencia legal y profesional de hoy en día para llevar a cabo exámenes completos de auditoría. La tarea del auditor de estados financieros quedaba, de ese modo, limitada a las grandes corporaciones, que en ciertos casos se veían obligadas a cumplir con disposiciones legales al respecto, mientras que para otros entes constituía simplemente una decisión voluntaria.

Según Slosse, C – Gordíez, C menciona que "con el transcurso del tiempo se inicio un proceso de ordenamiento de la profesión en el cual las asociaciones profesionales adquirieron importancia, incorporándose también el concepto de eficiencia. Asimismo las exigencias legales sobre el profesional independiente dictaminando sobre estados financieros de empresas se extendieron, cubriendo la mayor parte de la actividad económica de un país. Esta actividad se multiplico a través de entes de diversa envergadura, escapando a la tendencia generalizada referida a las grandes corporaciones"⁹.

Es este grupo de empresas el que empieza a requerir un cambio en las tareas del auditor, tanto para hacerlas más eficientes como para obtener mayor valor agregado, esto es un servicio de asesoramiento. Se podría ubicar esta etapa en la segunda parte del presente siglo.

De esta forma se comienzan a desarrollar y profundizar los conceptos de:

⁹ Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 27

Planificación: se estableció como una etapa del proceso de auditoría, en la cual se intenta proveer los procedimientos que se aplicaran para obtener los elementos de juicio validos para sustentar la opinión, como asimismo los recursos necesarios para llevar a cabo dichos procedimientos.

Análisis de los sistemas de control interno: se explicito claramente que el objetivo del auditor no era obtener con certeza una conclusión sobre la corrección de los estados financieros, sino opinar sobre la razonabilidad de los mismos. En consecuencia no era necesario verificar la totalidad de la documentación, y era posible empezar a descansar en parte en la información suministrada por los diferentes sistemas de información. A dicho efecto debían estudiarse y evaluarse los controles internos vigentes.

La finalidad principal de la revisión de los controles internos vigentes en los sistemas administrativos y contables era determinar los procedimientos de auditoría para los componentes que integran los estados financieros, teniendo en cuenta muy especialmente los efectos de la efectividad de dichos controles en la naturaleza, el alcance y la oportunidad de estos procedimientos. Se entiende por naturaleza a la clase de procedimientos, por alcance a la profundidad de los mismos y por oportunidad al momento en que debían desarrollarse.

Técnicas de muestreo: siguiendo con la idea de que la auditoria no persigue como objetivo principal visualizar o corroborar el 100% de las operaciones del ente auditado sino emitir conclusiones mediante la visualización o el análisis de ciertas operaciones y la aplicación de otras pruebas que tiendan a determinar la razonabilidad de los estados financieros en su conjunto, se comenzaron a estructurar con mayor precisión todos los procedimientos de muestreo. El objetivo era valuar los sistemas de control interno, con técnicas de selección a criterio del auditor o mediante procedimientos más objetivos (muestreo estadístico).

Muestreo estadístico: se incorporo a la auditoria el concepto de muestreo estadístico con el objeto de darle mayor rigurosidad científica a las técnicas de muestro y a sus resultados. Si bien en la práctica no fue de aplicación en la totalidad de las empresas debido al universo de operaciones que se requiera para que la metodología implicara eficiencia, su desarrollo significo un importante avance en la actividad de auditoría.

Pruebas de auditoría: se hizo una descripción muy acabada de las que actualmente se denominan pruebas sustantivas, es decir aquellas cuyo principal objetivo era brindarle validez a los saldos que componen los estados financieros. Es así como se explicitaron claramente todos los pasos a seguir para realizar un arqueo de fondos, una circularización o confirmación de saldos, visualizar un recuento físico de existencias.

Con estas tareas se avanzo mucho con el concepto de eficiencia, con la finalidad de disminuir las horas de trabajo del proceso de auditoría. Quedaron, sin embargo, conceptos sin explicitar que hoy en día fueron recogidos y profundizados por una nueva metodología que ya se utiliza para llevar a cabo una auditoría.

3.2 AUDITORÍA CON NUEVO ENFOQUE

El nuevo enfoque de auditoría, al cual se está teniendo en forma creciente, ha surgido de la necesidad de llevar a cabo procedimientos más eficientes para adaptarse a los cambios de la época en que se vive. Dichos cambios pueden sintetizarse en el requerimiento de menores costos para maximizar las condiciones de competitividad. Este último considerado desde el punto de vista de las empresas auditadas, que persiguen el objetivo de reducir sus costos (entre ellos los de auditoría), así como desde la situación de las firmas de auditoría y/o profesionales que desarrollan esta actividad, para encontrarse en mejores condiciones de ofrecer servicios.

La mencionada necesidad no solamente se origino en un hecho meramente de costos, sino también en las características de los tiempos actuales. En efecto, como ya se expuso, el principio del siglo XX se caracterizó por una actividad económica en la cual las grandes corporaciones contribuían con la mayor parte de la producción de un país. Hoy en día, si bien las grandes corporaciones subsisten, se está observando una mayor participación de las medianas y pequeñas organizaciones en la composición del producto bruto del país.

Según Slosse, C – Gardiez, C aclara que por otra parte, "el avance de la profesión de las normas legales acerca de la presentación y certificación de estados financieros acelero el proceso. Como ya menciono, a principios y mediados de siglo la auditoría de estados financieros solía nacer como una necesidad y una decisión casi excluyente de la empresa auditada. Hoy en día, la mayoría de los organismos a quienes se deben presentar los estados

financieros, requieren la opinión de un tercero sobre los mismos. Consecuentemente, pequeñas y medianas empresas se ven en la obligación de recurrir a un servicio de auditoría¹⁰.

El nuevo enfoque evidencia y explicita mucho más el proceso de análisis que lleva a cabo el profesional responsable de la auditoría, que si bien seguramente se venía haciendo desde hace mucho tiempo, recién en estos momentos se expone en forma más detallada. Este nuevo enfoque determina como esencia del proceso de auditoría al conocimiento integral del negocio del ente auditado.

Según Price Waterhouse, Este "Enfoque de Auditoría es versátil y puede ser aplicado a clientes de todo tipo de actividad económica, de cualquier magnitud, situación en cualquier lugar – grandes empresas multinacionales, pequeñas empresas locales, agencias gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro"¹¹.

Se continúa asimismo con el análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control. La finalidad es rescatar, dentro de esos sistemas, los controles más importantes que se llevan a cabo y que puedan servir para otorgar o darle evidencia al auditor de la validez de las manifestaciones de la gerencia vertidas en los estados financieros. Esto es lo que se denomina pruebas de cumplimiento de los controles claves verificando con estos procedimientos, el funcionamiento eficaz de los sistemas.

También se pone mayor énfasis en las pruebas analíticas o de razonabilidad para ahorrar recursos en aquellos casos en que los riesgos determinados y los conceptos o componentes involucrados así lo permitan.

Resumiendo, existe una nueva corriente en materia de enfoque de auditoría que persigue como objetivo principal acercarse e interpretar la actividad principal del ente auditado, de tal forma que ese conocimiento facilite la determinación de los procedimientos de auditoría. Estos una vez ejecutados, permitirán obtener elementos de satisfacción sobre los estados financieros mediante una tarea mucho más eficiente. La planificación ha sido considerada indispensable en esta corriente, profundizándola y dándole todas las herramientas que hoy en día la ciencia de la

¹⁰ Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 29.

¹¹ Serie de Guías de Auditoría, La Auditoría de Price Waterhouse, año 1996, página 7.

administración y la informática tienen a su alcance. Se explicito el proceso de determinación de riesgos, vinculando con los procedimientos de auditoría. Por último, se pueden decir que se ha dado un excelente desarrollo a lo que constituyen las pruebas de cumplimiento, con la finalidad de utilizar mejor los sistemas de la propia empresa para obtener la satisfacción de auditoría deseada.

3.3 AUDITORÍA CON ENFOQUE EMPRESARIAL

El nuevo enfoque de auditoría que se propone, se tomara como sinónimo de enfoque empresarial. Este enfoque reviste la calidad de versátil y dinámico, ya que puede ser aplicado a empresas o entes que desarrollan todo tipo de actividad, cualquiera sea su tamaño o magnitud, localizadas en cualquier lugar, sean organizaciones privadas o públicas, con o sin fines de lucro, mantengan sus registros contables mediante sistemas avanzados de computación o con métodos manuales simples.

Se describen a continuación las principales características que definen y fundamentan el enfoque empresarial de auditoría y que serán profundizados más adelante. Las mismas eran referidas a:

- Enfoque de arriba hacia abajo.
- Énfasis en el conocimiento de negocio.
- Énfasis en el criterio profesional.
- Enfoque de auditoría a medida.
- Énfasis en la planificación estratégica.
- Afirmaciones que componen los estados financieros.
- Objetivos de auditoría.
- Evaluación de riesgos de auditoría.
- Determinación de controles clave.
- Determinación de procedimientos de auditoría.

3.3.1 Enfoque de arriba hacia abajo

El principal interés del auditor no se refiere a las transacciones y saldos individuales sino a los estados financieros en su conjunto. Consecuentemente todo el proceso de auditoría será de

arriba hacia abajo. La auditoría no comienza con el examen de las transacciones o documentos individuales. Se inicia con el análisis del negocio del cliente, su organización, la forma en que funcionan sus principales plantas de fabricación y los puntos de comercialización, el contexto económico en el cual se desenvuelve, las operaciones que realiza y los sistemas de de registración.

Como se verá más adelante, a fin de aplicar el enfoque de arriba hacia abajo en forma eficiente, se dividirá al examen en partes que puedan administrarse homogéneamente, denominadas unidades operativas, que reflejan la forma en que el cliente o la empresa está organizada. Será también habitual que para cada unidad operativa se determinen los componentes asociados que conforman los estados financieros y consecuentemente sus afirmaciones, riesgos vinculados y procedimientos de auditoría.

Según Price Waterhouse (1996) este enfoque no empieza "cuando la Auditoría efectúa el examen de las transacciones o documentos individuales. Comienza centrándose en el negocio del cliente, en su organización, en la forma en que funcionan sus importantes unidades operativas, de qué manera son dirigidas, controladas y registradas sus transacciones"¹².

3.3.2 Énfasis en el conocimiento del negocio

El examen de auditoría está basado en la comprensión del negocio del ente o empresa auditada. Únicamente se estará en condiciones de verificar si los estados financieros reflejan la situación patrimonial y financiera y los resultados de las operaciones, si se comprende en primer término el negocio, esto es:

- Como la empresa obtiene sus principales ingresos.
- Cuál los principales componentes del costo de bienes o servicios que se comercializan.
- Cuál son los gastos de estructura fijos que implican el mantenimiento de la organización.
- Cuál son las principales fuentes de financiación.
- Como es el mercado en el cual se comercializan los bienes o servicios.
- Cuál el grado de vulnerabilidad de la organización frente a las turbulencias del entorno.
- Cuáles son las principales variables que consideran para conducirla y administrarla.
- Que información se considera indispensable.

¹² Serie de Guías de Auditoría, La Auditoría de Price Waterhouse, año 1996, página 9.

- Con que sistemas de información cuentan y como se reflejan dicho negocio y transacciones en la información contable.

Difícilmente se pueden elaborar adecuados procedimientos de auditoría si se desconoce la operatividad habitual de la empresa. De esta forma, conociendo las variables críticas de la empresa, todos los esfuerzos estarán orientados hacia las mismas, reduciendo los riesgos de auditoría y generando posibilidades de brindar valor agregado (mediante recomendaciones sobre los sistemas de organización), que seguramente permitirán retroalimentar a la empresa en áreas claves de su gestión.

3.3.3 Énfasis en el criterio profesional

El criterio profesional afecta todos los aspectos del trabajo de auditoría. De la misma forma en que no se puede obtener una certeza absoluta en la preparación de los estados financieros, no se la puede exigir para el examen de los mismos. El criterio profesional debe ser constantemente aplicado en la evaluación de la razonabilidad de numerosas valuaciones y estimaciones incluidas en los estados financieros y en la evaluación de la evidencia de auditoría sobre las mismas, que es más persuasiva que concluyente.

Según Price Waterhouse (1996) se busca que "los profesionales más experimentados del equipo intervengan constantemente en las decisiones más relevantes. Así, en exámenes en los cuales intervenga más de un profesional (o un equipo de personas), el criterio del último responsable (seguramente el que dictaminara sobre los estados financieros) y de los más experimentados, será aplicado durante la planificación para identificar las áreas de auditoría que requerirán mayor énfasis, aportando sus conocimientos para determinar a priori los riesgos y procedimientos de auditoría más relevantes. También en la conclusión de la auditoría intervendrán estos profesionales a efectos de evaluar con mayor experiencia las evidencias que surgieron del examen"¹³.

3.3.4 Enfoque de auditoría a medida

Paralelamente a lo que sucede entre dos empresas o entes que a pesar de tener una misma actividad pueden ser sustancialmente diferentes, la auditoría de estados financieros se debe

¹³ Serie de Guías de Auditoría, La Auditoría de Price Waterhouse, año 1996, página 8.

adaptar a dichos entes con un sentido eminentemente eficientista, siendo un servicio individualizado, valioso tanto para la dirección de la empresa auditada como para los usuarios de dichos estados.

El presente enfoque, a diferencia de otros, suministra una metodología para realizar el examen que se adaptara en cada caso en particular. No constituye una metodología rígida y estandarizada que determina procedimientos de auditoría preestablecidos sino un enfoque flexible basado en el criterio de los profesionales intervinientes. La metodología es aplicada para determinar un enfoque eficiente considerando las particularidades de cada organización. Definido ese enfoque, los procedimientos específicos se determinaran individualmente para cada organización, concretándose en programas de trabajo diseñados a medida. La definición del enfoque implica aprovechar todas las técnicas de auditoría mas actualizadas para encarar la tarea, mientras que confeccionar los programas de trabajo a medida significa tomar ventaja de la otra cara de la moneda; esto es adaptarse a las características individuales del ente auditado. Queda consecuentemente desterrado la utilización de procedimientos o programas de trabajo estándar, confeccionado considerando una organización ideal con una adecuada envergadura y razonable sistemas de información.

3.3.5 Énfasis en la planificación estratégica

La etapa de planificación adquiere una importancia relevante como consecuencia de la necesidad de efectuar un examen eficiente. Esta etapa, como se detallara más adelante, involucra un primer paso constituido por la planificación estratégica.

Los miembros experimentados del equipo de trabajo definirán la estrategia que consideran más adecuada para desarrollar la auditoria sin haber efectuado aún procedimiento alguno. Se basara tanto en el conocimiento acumulado que posean (si existiera) sobre el ente auditado como en su experiencia y conocimientos para determinar a priori cuales los principales componentes de cada una de las unidades operativas en que se dividirá la auditoría; cual es el riesgo global de auditoría para el ente en su conjunto; cuales son los riesgos individuales para los componentes y qué tipo de enfoque es el más adecuado.

Se entiende por enfoque de auditoría la definición de la clase de pruebas de auditoría que se aplicaran: analítica, de cumplimiento o sustantivas. Estos riesgos y enfoque, determinados

previamente a la realización de las pruebas, deberán ser confirmados con posterioridad, y podrán modificarse de acuerdo con los resultados que se vayan obteniendo.

La planificación estratégica es fundamental para orientar coordinadamente todos los esfuerzos de auditoría, evitar dispersiones, transmitir a todo el equipo de trabajo las ideas del personal más experimentados, prever situaciones que hagan a la eficiencia del examen y anticipar dificultades que finalmente puedan afectar la conclusión y consecuentemente el informe del auditor.

3.3.6 Afirmaciones que componen los estados financieros

Los estados financieros son manifestaciones de la dirección y de la gerencia de los entes auditados acerca de la situación patrimonial, los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera y patrimonial, incluyen una serie de afirmaciones explícitas e implícitas referidas al activo, pasivo, transacciones y hechos económicos. Estas afirmaciones estarán relacionadas con:

- La veracidad de las transacciones individuales y de los saldos.
- La integridad de transacciones individuales y consecuente razonabilidad de los saldos.
- La adecuada valuación y exposición apropiada en los estados financieros de las transacciones individuales y de los saldos.

Es de destacar que la enumeración efectuada desde lo particular a lo general (transacciones individuales a estados financieros en su conjunto) no invalida el enfoque de arriba hacia abajo que se otorga a la auditoría, sino que responde a una necesidad de lógica conceptual. De esa forma, y solamente como ejemplo, la afirmación de integridad que implica que todas las operaciones relacionadas con el componente bajo análisis fueron incluidas en los estados financieros, será verificada preferentemente mediante la revisión de los presupuestos de la empresa y de su comparación con las transacciones realmente acaecidas (si existiera esta herramienta en la administración del ente auditado y resulte confiable), antes de verificar en forma individual innumerables operaciones.

Según Slosse, C – Gordiez, C (1995), menciona que "los objetivos de auditoría consistirán en obtener suficiente satisfacción de auditoría con respecto a la validez de estas afirmaciones. Las

afirmaciones son consideradas en todas las etapas de la auditoría. Durante la planificación, se evalúan factores de riesgo inherente y de control, se identifican controles y se seleccionan procedimientos de auditoría en relación con las afirmaciones. Durante la ejecución, se consideran a los procedimientos de auditoría en relación con las afirmaciones para comprender el propósito del trabajo. Por último, en la etapa de conclusión o finalización se evalúan los hallazgos y la satisfacción de auditoría obtenida referidas a las afirmaciones. El informe del auditor se basa en una conclusión sobre los estados financieros en su conjunto relativa a la validez de las afirmaciones que los fundamentan¹⁴.

3.3.7 Objetivos de auditoría

De acuerdo con lo ya expuesto, los objetivos de auditoría están expresados en términos de obtener suficiente satisfacción con respecto a la validez de las afirmaciones.

En este aspecto radica otra sutil diferencia entre el presente nuevo enfoque de auditoría y los anteriores. Antes se especificaba que el objetivo de auditoría era la afirmación propiamente dicha. Ahora se establece que el objetivo es obtener validez sobre las afirmaciones que contienen los estados financieros. Esto se relaciona directamente con el hecho de que los estados financieros son propiedad del ente auditado y, consecuentemente, las afirmaciones que ellos implican pertenecen a su dirección siendo tarea del auditor probarlos mediante sus procedimientos. El grado de satisfacción que será necesario obtener mediante las evidencias de auditoría para darle validez a las afirmaciones dependerá de cada situación en particular y, en definitiva, del criterio del profesional interviniente.

3.3.8 Evaluación del riesgo de auditoría

La auditoría de los estados financieros implica, entre otras cosas, considerar que en los mismos pueden existir errores o irregularidades significativos que no fueron detectados por los sistemas de control del ente auditado. El análisis, evaluación y consideración de los riesgos significativos, es una de las características esenciales de este enfoque y constituye un desafío para la capacidad y criterio del auditor. Los planes de auditoría deben considerarse el riesgo de una auditoría, enfatizando las áreas de mayor riesgo potencial a fin de distribuir los esfuerzos en la forma más eficiente.

¹⁴ Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 31.

La evaluación del riesgo también se efectúa de arriba hacia abajo. Se analizan los riesgos que surgen de la naturaleza del negocio o actividad del ente auditado, del contexto que lo rodea, de los bienes o servicios producidos y vendidos y/o prestados, de la situación de sus cliente, etc. Se determinan las fuentes de información, las transacciones y otras áreas de auditoría que tengan mayor o menor potencial de contener errores o irregularidades significativas. Para cada componente se identificaran y evaluaran los riesgos específicos asociados, deteniéndose cuando un análisis más detallado no resultaría en una auditoría más efectiva (esto es cuando lo que finalmente se obtuvo como evidencia de auditoría afectaría la opinión sobre los estados financieros).

Asimismo se diferenciaran los riesgos inherentes de los de control, dependiendo los primeros fundamentalmente del contexto que rodea y en el cual se desenvuelve la empresa o ente auditado, mientras que los de control se originaran en debilidades de los propios sistemas de la organización. Todo este análisis se hará, en definitiva, para reducir el tercer tipo de riesgo: el de detección, esto es que los procedimientos de auditoría no sean lo suficientemente eficaces para detectar errores o irregularidades significativas que previamente no hubiesen sido filtrados por los sistemas de control de la empresa.

3.3.9 Determinación de controles clave

Verificar la totalidad de las operaciones, los activos y los pasivos de un ente no es posible al realizar una auditoría ya que ello implicaría desarrollar un examen muy poco eficiente donde el criterio profesional se limitara exclusivamente a verificar si la totalidad de esas operaciones fueron valuadas y expuestas de acuerdo con normas legales y contables. Una auditoría conduce al profesional a una conclusión, mediante pruebas que no abarcan la verificación de todas las transacciones. Es por este motivo que se habla de la razonabilidad de los estados financieros y no de su certeza o de su exactitud. De esta forma, es probable que la empresa disponga de sistemas o procedimientos que suministran información tanto para tomar decisiones que hacen a su conducción, como para confeccionar los estados financieros. Esta información, que los autores denominan información contable, podría ser verificada dándole validez a los sistemas que la originan, ya que si evaluados los mismos se determinan que la información es adecuada y confiable, simplemente verificando que dichos sistemas funcionan

de acuerdo con lo previsto, se supondrá lógicamente que la información se emite en forma satisfactoria.

Dichos sistemas incluyen entre sus rutinas controles con diferentes jerarquías. Se seleccionaran, para probar los sistemas, aquellos controles que ofrecen mayor satisfacción de auditoría (controles de mayor jerarquía desde el punto de vista de auditoría) y que se denominan controles clave.

Confiar en los controles clave conduce a una mayor efectividad y eficiencia debido a que se descartan procedimientos de prueba de controles que si bien aseguran en la información emitida, lo hacen parcialmente sin tener quizás trascendencia en el objetivo principal de dicha información. De esta forma, por ejemplo, el control que se efectúa antes del pago de una factura de un proveedor, comparado la orden de compra, el remito, el aviso de ingreso a planta, el informe de control de calidad, la factura y la orden de pago, seguramente es de mayor relevancia que el control que puede efectuar un empleado sobre la sumatoria de dicha factura, constituyéndose la rutina así descrita un control clave.

Alcanzar el objetivo global de auditoría en forma eficiente, significara identificar los puntos fuertes de los sistemas de información y analizar si resulta eficiente confiar en dichos controles para obtener satisfacción de auditoría.

El presente enfoque se concentra en los controles clave más que en los sistemas de control en su conjunto. Es aquí nuevamente donde se ha avanzado respecto de los enfoques anteriores de auditoría, ya que en las pruebas de cumplimiento que se efectuaran (esto es, por ejemplo, revisar cierta cantidad de compras del periodo siguiendo la rutina del sistema de compras), se desechara la verificación de todos aquellos controles que no se consideran clave.

3.3.10 Determinación de procedimientos de auditoria

Con el mismo sentido de un enfoque de auditoría a medida, los procedimientos para efectuar el examen son únicos para cada ente en particular y se traducen en programas detalladas de trabajo también a medida. Con anterioridad se realizaban exámenes a partir de programas estándar que se trataban de adaptar a las características específicas de las empresas auditadas. En la actualidad y teniendo en cuenta que muchos procedimientos consisten en

pruebas de cumplimiento de controles clave específicos de cada uno de los sistemas y, pruebas analíticas que relacionan diversos elementos particulares de la información que suministran dichos sistemas y de los estados financieros individuales de la organización, difícilmente se pueden proveer programas de trabajo desarrollados en forma estándar. Esta característica asegura considerar con mayor énfasis las particularidades del negocio y sus efectos en los procedimientos de auditoría.

4. PROCESO DE AUDITORIA

La secuencia de pasos que implica llevar a cabo una auditoria puede variar según diferentes circunstancias. No obstante ello, usualmente se verifican tres etapas esenciales: planificación, ejecución y conclusión.

Estas tres etapas implican que la auditoria es un proceso secuencial con un punto de partida y otro de terminación. En el caso de las auditorias recurrentes (exámenes efectuados por un mismo profesional durante varios ejercicios) se verifica una estrecha relación entre la finalización de una auditoria y el inicio de la auditoria del periodo siguiente; la terminación de la auditoria de un año naturalmente conduce proporciona el ingreso a la etapa de planificación de la auditoria del año próximo, ya que el conocimiento obtenido de la auditoria de cada año se acumula y es aprovechada por las auditorias siguientes.

También sucede que los límites de cada etapa no son tajantes ni excluyentes. Si bien la etapa de planificación pretende establecer todos los procedimientos de auditoría que se aplicara durante el examen, los resultados de las pruebas de cumplimiento, por ejemplo pueden hacer necesarias la modificación de la planificación efectuada, cambiando el alcance o la naturaleza de las pruebas a efectuar en etapas sucesivas. Asimismo, durante la planificación y a efectos de darle validez a la información que le suministren al auditor sobre los principales procedimientos y sistemas de la entidad, se deberían efectuar pruebas de transacciones (seguir algunas operaciones desde el principio hasta el final del circuito administrativo que ellas recorren) a efectos de verificar la validez de la información que le fuera suministrada sobre el conocimiento del sistema, y tal vez probar la efectividad del funcionamiento de los controles instituidos en el circuito, en especial aquellos que el auditor prevea que pueden resultarle de utilidad al momento de definir la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos a aplicar. De acuerdo con lo expuesto, resulta fácil apreciar que de hecho, y a pesar de estar

efectuando la planificación, se están aplicando algunos procedimientos de auditoría que usualmente integran la etapa de ejecución.

4.1 ETAPAS DEL PROCESO DE AUDITORIA

Las etapas del proceso de auditoría pueden sintetizarse de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 1. Etapas del Proceso de Auditoria

ETAPA	OBJETIVO	RESULTADO
PLANIFICACION (EVALUACIÓN DEL RIESGO)	Predeterminar procedimientos.	Memorándum de planificación y programas de trabajo.
EJECUCION (RESPUESTA A LOS RIESGOS DETECTADOS)	Obtener elementos de juicio, a través de la aplicación de los procedimientos planificados.	Evidencias documentadas en papeles de trabajo.
CONCLUSION (ELABORACION DE INFORMES)	Emitir un juicio basado en la evidencia de auditoría obtenida en la etapa de ejecución.	Informe del auditor.

Fuente: Guía de aplicación; Capacitación de para la aplicación de Normas de Auditoría en Bolivia

En general se puede afirmar que los objetivos primordiales de cada una de las etapas en las que ha sido dividido el proceso de auditoría son los siguientes:

➤ **Planificación (Valoración del riesgo)**

El objetivo último de esta etapa es la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y su consecuencia inmediata, la selección de los procedimientos particulares a ejecutar. Esto se verá reflejado en un memorándum de planificación que documenta las consideraciones analizadas durante toda esta etapa, como asimismo los respectivos programas detallados de trabajo que indican de qué forma, en qué momento y con que alcance se ejecutaran los procedimientos seleccionados.

➤ **Ejecución (Respuesta al riesgo)**

Su finalidad será la de complementar los procedimientos planificados para obtener elementos de juicio validos y suficientes para sustentar una opinión. Todos esos elementos de juicio se

traducirán en papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencia del examen realizado. Es de destacar que en esta etapa no solo se realizaran los procedimientos previstos en la etapa de planificación, sino también todas aquellas pruebas alternativas que deban efectuarse reemplazando o complementando a las originalmente planificadas, ya sea por dificultades propias de la empresa, de los sistemas, del resultado de los procedimientos realizados o por eficiencia en el examen.

➤ **Conclusión (Presentación de informes)**

En esta etapa se evalúan todas las evidencias obtenidas durante la etapa de ejecución que deben permitir formar un juicio o una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, emitiendo el respectivo informe del auditor.

4.1.1 Etapa de planificación (Valoración del riesgo)

Ante cualquier actividad que realice el hombre, antes de ejecutarla, y aun inconscientemente, piensa en cómo efectuarla. Cuanto mayor es la posibilidad de razonamiento, mayor será su intención de planificar la actividad a realizar. Ello lleva implícito dos objetivos:

- Que la actividad resulte efectiva, permitiendo llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Que la actividad resulte eficiente, es decir, que asegurada la efectividad, la misma se alcance utilizando los recursos estrictamente necesarios.

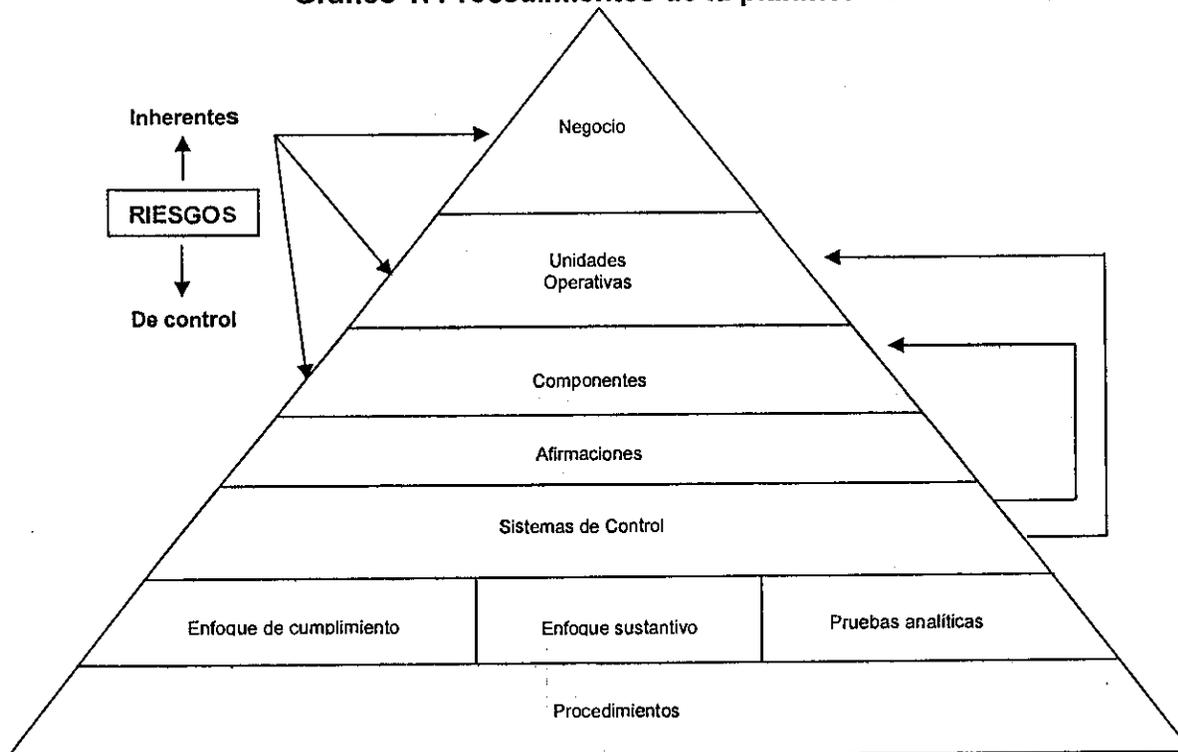
De la misma forma, cuando el auditor se aboca a la tarea de dar una opinión, planificará con anticipación cuales serán los procedimientos a seguir a efectos de obtener la evidencia que resulte válida y suficiente como para respaldar esa opinión.

Las entidades que serán objeto de un examen de auditoría podrán operar en diferentes actividades y negocios, están expuestas a diferentes riesgos y diversos contactos con entidades de distinta índole en que la empresa desarrolla sus actividades. En función de estas condicionantes desarrollará los sistemas de información que mejor se adapten a sus necesidades. Por ello es necesario predeterminedar el enfoque de auditoría para recoger las particularidades de esas organizaciones.

La planificación incluye diversos procedimientos más relacionados con una logia conceptual que con una técnica de auditoría. Los mismos pueden sintetizarse en el siguiente grafico:

Según Las Guías de Aplicación, "Las Auditorías basadas en riesgo requieren que los profesionales en ejercicio entiendan la entidad y su entorno, incluyendo el control interno. El propósito es identificar y valorar los riesgos de representación errónea de importancia relativa de los estados financieros"¹⁵.

Grafico 1. Procedimientos de la planificación



Fuente: Slosse, C – Gardiez, C, Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial año 1995, página 37.

Si alguien pretende dar una opinión sobre los estados financieros de un ente, y a su vez estos reflejan la actividad o el negocio del mismo resulta necesario que esta persona obtenga un conocimiento profundo de su actividad principal. Se entiende que si se habla de negocio no se están descartando a las organizaciones no lucrativas, sino que se refiere a la actividad principal objeto de la existencia del ente. El conocimiento del negocio implica comprender con profundidad las características salientes de dicha actividad. A título de ejemplo, podríamos

¹⁵ Guía de Aplicación, Capacitación para la aplicación de Normas de Auditoría en Bolivia, año 2011, página 7

mencionar que una persona conoce el negocio de un ente cuando posee una clara comprensión de aspectos tales como: cuál es la principal fuente de ingresos y recursos, como se obtuvieron, cuales con los aspectos estratégicos y clave para conseguirlos, que riesgos del contexto lo afectan, cual es el costo para obtener los ingresos, que actividades conexas existen, cuales son los sistemas de información de que dispone para reflejar las operaciones.

Habiendo conocido las principales características de la actividad, se está en condiciones de definir las unidades operativas en las cuales resultara útil dividir a una entidad, a efectos de la revisión de sus estados financieros. Se entiende por unidades operativas a todas aquellas actividades del negocio que, por tener características distintivas, son susceptibles de ser consideradas con criterios y procedimientos de auditoría propios. Así por ejemplo, actividades de fabricación de productos totalmente disimiles, podrían ser consideradas unidades operativas diferentes. También diferentes plantas de producción, con diferente ubicación geográfica, podrían ser consideradas unidades operativas separadas.

Determinadas las unidades operativas, se deben definir los componentes que las forman. Estos componentes están vinculados con los estados financieros a examinar y con el ciclo de las transacciones. Pueden ser tanto los rubros de los estados financieros, como los sistemas o circuitos administrativos cuyas operaciones afectan a estos rubros. De esta forma, si se hubiera definido a diferentes plantas de producción como unidades operativas distintas, las existencias y los costos de producción de cada una de ellas podrían ser los componentes a analizar.

El paso siguiente consistirá en definir las afirmaciones más importantes que incluyen los componentes y cuya validez deberá probarse en el transcurso de la auditoría.

La validez de las afirmaciones debe ser confirmada mediante la ejecución de los procedimientos de auditoría. Los procedimientos surgen de determinar el enfoque de auditoría, esto es la combinación más adecuada entre pruebas analíticas de cumplimiento y sustantivas. Esa combinación se obtiene del análisis de los riesgos de auditoría vinculados con los componentes, las afirmaciones a ser verificadas, el sistema de control vigente y la eficiencia en el proceso de auditoría (es decir la combinación que demande menor cantidad de recursos).

Todo este proceso seria meramente matemático si no existieran situaciones o hechos que lo condicionan: los factores de riesgo de auditoría. El riesgo de auditoría es la susceptibilidad la

existencia de errores o irregularidades en los estados financieros. Es de gran importancia que el auditor tenga una adecuada comprensión de cómo los riesgos se vinculan con cada componente ya que eso es la clave de la determinación del enfoque de auditoría a aplicar.

Definido el enfoque para cada componente, se determinan los procedimientos de auditoría específicos que se aplicaran a efectos de verificar la validez de las afirmaciones. Los procedimientos planificados deben detallarse en programas de trabajo que expliciten en forma pormenorizada los pasos a seguir.

La secuencia de planificación descrita es susceptible de ser aplicada a la mayoría de los trabajos de auditoría. No obstante ello, no es posible que una tecnología técnica de auditoría pueda abarcar todas las situaciones posibles, como por ejemplo circunstancias particulares de alguna entidad o consideraciones sobre ciertas industrias que requieren especialización. Es importante que la metodología descrita sea aplicada concienzudamente y en forma creativa.

Es de destacar que el plan de auditoría no procura ser todos los años un trabajo completamente nuevo. Muchas de las consideraciones de planificación acumulados del ente auditado, resultantes de los exámenes de estados financieros de años anteriores.

4.1.2 Etapa de ejecución (Respuesta al riesgo detectado)

En esta etapa se desarrolla el plan de auditoría, es decir se lleva a cabo los procedimientos planificados en la etapa anterior. El propósito de la etapa de ejecución es obtener suficiente satisfacción de auditoría sobre la cual se puede sustentar el informe del auditor. La satisfacción de auditoría se obtiene mediante la ejecución de los procedimientos previamente definidos y adecuadamente documentados.

Según Las Guías de Aplicación, "A pesar de lo detallado que haya sido la planificación de la auditoría el plan puede ser modificado a medida que progresa el trabajo. Por ejemplo, se pueden descubrir factores de riesgo adicionales relativos a los sistemas y negocios que requieran que se cambie el alcance y la naturaleza del trabajo previamente definido. Cuando

fuera necesario realizar un cambio significativo al plan aprobado, este debe documentarse adecuadamente¹⁶.

La etapa de ejecución está dividida en una o más visitas interinas realizadas antes del cierre del ejercicio y una visita final realizada después del cierre. Esta división de visitas tiene por objetivo maximizar la eficacia de la auditoría, revisando en cada visita interina periodos intermedios del ejercicio económico de un ente y poder anticipar trabajos para la visita final.

Uno de los aspectos fundamentales de la etapa de ejecución es la adecuada supervisión y seguimiento del desarrollo de los planes aprobados. Normalmente existen fechas predeterminadas en las cuales el auditor debe emitir su informe. Cualquier impedimento para realizar procedimientos debe ser subsanado inmediatamente obteniendo, mediante pruebas alternativas, la evidencia suficiente para sustentar la opinión. En caso contrario será necesario calificar el alcance del trabajo de auditoría en el informe.

También la supervisión es necesaria para que todos aquellos hallazgos que pueden afectar la opinión, sean analizados oportunamente con los niveles superiores del ente auditado. En este caso, nuevamente se superponen las etapas del proceso de auditoría: en la etapa de ejecución, analizar con la dirección y/o gerencia los efectos que los hallazgos tienen en el informe del auditor implica tareas netamente de la etapa siguiente de conclusión.

4.1.3 Etapa de conclusión (Presentación de informes)

La etapa de conclusión une los resultados del trabajo realizado en cada unidad operativa y en cada componente. El objetivo es analizar los hallazgos de auditoría de cada unidad y componente de auditoría y obtener una conclusión general sobre los estados financieros tomados en su conjunto, la que, en definitiva, constituye la esencia del informe del auditor.

Como parte de la etapa de conclusión, los máximos responsables del equipo de auditoría deben revisar críticamente el trabajo realizado. El objetivo de la revisión es asegurarse de que el plan de auditoría haya sido efectivamente aplicado y determinar si los hallazgos de auditoría han sido correctamente evaluados y si los objetivos fueron alcanzados.

¹⁶ Guía de Aplicación, Capacitación para la aplicación de Normas de Auditoría en Bolivia, año 2011, página 8

También es necesario realizar una revisión global de los estados financieros. Esta revisión, en combinación con las conclusiones ya obtenidas del trabajo realizado, debe proporcionar una base adecuada para emitir el informe final. Debe concentrarse la atención en las áreas de mayor importancia o riesgo a fin de confirmar que han sido tratadas adecuadamente en el trabajo de auditoría y reflejadas correctamente en los estados financieros.

La evaluación de la evidencia de auditoría debe considerar si la información y los parámetros sobre los cuales se basa el plan de auditoría continúan siendo apropiados y, por consiguiente, si se ha obtenido suficiente satisfacción de auditoría. En especial se debe considerar si;

- La evidencia obtenida están importante y confiable como se esperaba.
- La naturaleza y nivel de las excepciones están de acuerdo con lo que se esperaba en el momento en que la auditoría fue planificada.

La evidencia debe ser evaluada en términos de suficiencia, importancia y confiabilidad, y la naturaleza y nivel de las excepciones de auditoría identificadas. También se debe considerar si dicha evidencia contradice alguna de las decisiones tomadas durante la planificación.

Podría suceder que surgiera evidencia que contradigan las afirmaciones de los estados financieros o que creen dudas con respecto a la efectividad de un control en el cual se confía para respaldar una afirmación. Este tipo de evidencia es denominada excepción de auditoría y generalmente está relacionada con errores o irregularidades.

Según Las Guías de Aplicación, “La fase final de la Auditoría es valorar la evidencia de Auditoría obtenida y determinar si es suficiente y apropiada para reducir a un nivel bajo los riesgos de representación errónea de importancia relativa contenida en los estados financieros”¹⁷.

¹⁷ Guía de Aplicación, Capacitación para la aplicación de Normas de Auditoría en Bolivia, año 2011, página 11.

5. RIESGO DE AUDITORIA

Excepto en contadas ocasiones el auditor puede estar en condiciones de emitir un juicio técnico con absoluta certeza sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. La labor del auditor se concentrará entonces en ejecutar tareas y procedimientos tendientes a reducir ese riesgo a un nivel aceptable.

"El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modifican el sentido de la opinión vertida en el informe"¹⁸.

La susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades puede presentarse a distintos niveles. Analizar su presencia ayuda a evaluar y manejar en forma más adecuada, la implicancia que determinado nivel de riesgo tiene sobre la labor de auditoría a realizar.

El riesgo de auditoría está compuesto por distintas situaciones o hechos que, analizados en forma separada, ayuda a evaluar el nivel de riesgo existente en un trabajo en particular y determinar de qué manera es posible reducirlo a niveles aceptables.

Bajo este análisis, el riesgo global de auditoría es el resultado de la conjunción de:

- Aspectos aplicables exclusivamente al negocio o actividad del ente, independientemente de los sistemas de control desarrollados, lo que se denomina riesgo inherente.
- Aspectos atribuibles a los sistemas de control, incluyendo auditoría interna, lo que se denomina riesgo de control.
- Aspectos originados en la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría de un trabajo en particular, lo que se denomina riesgo de detección.

Las dos primeras categorías de riesgo se encuentran fuera de control por parte del auditor y son propias de los sistemas y negocios del ente. En cambio, el riesgo de detección está directamente relacionado con la labor del auditor.

¹⁸ Auditoria un Enfoque Integral, O, Ray Whittintog – MC Graw Hill.

Debe quedar claro que si bien existen formas en las que se puede categorizar e identificar al riesgo de auditoría, lo más importante dentro de la etapa de planificación de una auditoría de estados financieros es destacar los factores que producen el riesgo.

Los factores de riesgo son las diversas situaciones individuales que actúan en la determinación de su nivel. Si bien existen factores típicos para situaciones comunes, la identificación de ellos es una tarea individual que debe realizar el auditor al planificar su examen de auditoría.

Una vez realizada la identificación de los factores de riesgo corresponde efectuar su evaluación. Esta tarea de evaluación se realiza en dos niveles:

- En primer lugar, referida a la auditoría en su conjunto. En este nivel se identifica el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectados por los procedimientos de auditoría y que en definitiva lleven a emitir un informe de auditoría incorrecto.
- En segundo lugar, se evalúa el riesgo de auditoría específico para cada componente de los estados financieros en particular.

Según Slosse, C – Garniez, C, (1995), "La identificación de los distintos factores de riesgo, su clasificación y evaluación permiten concentrar la labor de auditoría en las áreas de mayor riesgo. Por ejemplo, el componente de existencias y costos de producción de una compañía productora de distintos tipos de bienes y complejos sistemas de determinación de costos unitarios tendrá un riesgo mayor que el componente de gastos pagados por adelantado que incluyen pocas primas de seguro abonadas y no devengadas. Con este simple ejemplo se puede determinar que el componente de mayor riesgo, existencias y costo de producción, requiera mayor labor de auditoría que el gasto pagado por adelantado"¹⁹.

El riesgo de auditoría se reduce en la medida en que se obtenga evidencia de auditoría que respalde la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. No obstante, cualquiera sea el grado de obtención de validez para estas afirmaciones es inevitable que exista algún grado de riesgo. El trabajo del auditor será entonces reducido a un nivel tal donde la existencia de errores o irregularidades sea lo suficientemente baja como para no interferir en su opinión global.

¹⁹ Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 74.

5.1 CATEGORÍAS DEL RIESGO

Como se menciona en el punto anterior existen tres categorías de riesgo de auditoría. Las mismas son:

- Riesgo inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

La comprensión de cada una de ellas ayudara al auditor a evaluar el nivel de riesgo existente en una auditoria en su conjunto y en cada componente en particular, para poder determinar cuál es el enfoque de auditoría apropiado a cada situación individual.

5.1.1 Riesgo Inherente

"Es la susceptibilidad que tiene un saldo de cuenta o clase de transacción de contener un error que podría ser importante, asumiendo que no existían controles internos relacionados. El riesgo de dicho error es mayor para algunos saldos que para otros"²⁰.

"El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativos, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control"²¹.

Por ejemplo, en una empresa de alta tecnología, el riesgo inherente de la afirmación realización de los inventarios de existencias será mayor que el nivel de riesgo que se determine en la revisión de una auditoria de estados financieros de entidades productoras de bienes tecnológicos estándar. ¿Por qué es así?. El riesgo que existe en la valuación de productos de alta tecnología lleva implícito el problema de la obsolescencia que es de relevante importancia en ese tipo de industrias y que difícilmente pueda identificarse, reducirse o tratarse aisladamente, cualquiera sea el sistema de control que la empresa establezca.

El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se puedan tomar acciones que tiendan a eliminar porque es propio de la operatoria del ente.

²⁰ Declaración sobre Normas de Auditoría Nro. 47 SAS 47 Expedido por el Consejo de Normas de la AICPA.

²¹ Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, Slosse C, - Gardiez, C, Edición 1995, pagina75

5.1.1.1 Factores que determinan el riesgo inherente

Entre los factores que determinan la existencia de un riesgo inherente se pueden mencionar:

- **La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realizan y el riesgo propio de esas operaciones y la naturaleza de sus productos y volumen de transacciones.**

El riesgo inherente que tiene una compañía petrolera de exploración y explotación, el de una industria de tecnología avanzada o el de una empresa con operaciones reducidas y pocos productos y un mercado totalmente transparente decididamente es distinto.

- **La situación económica y financiera del ente.**

El riesgo de auditoría de una pujante entidad productora con altos niveles de ganancias y solida posición económica – financiera no será el mismo que el de una empresa con graves problemas financieros y baja rentabilidad económica que comprometa la vigencia del principio de empresa en marcha.

- **La organización gerencial y sus recursos humanos y materiales; la integridad de la gerencia y la calidad de los recursos que el ente posee.**

La predisposición de los niveles gerenciales a establecer adecuados y formales sistemas de control, su nivel técnico y la capacidad demostrada en el personal clave, son elementos que deben evaluarse al medir el riesgo inherente.

5.1.2 Riesgo de control

El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Por ejemplo, dentro del componente de ingresos por ventas y cuentas por cobrar, distinto será el nivel de riesgo de control de una empresa con un complejo sistema de verificación de

créditos a los clientes antes de continuar las operaciones de venta que el de otra que no realiza estos controles y, por lo tanto, está más expuesta a que sus cuentas por cobrar puedan ser consideradas incobrables.

Este tipo de riesgos también está fuera del control de la auditoría, pero eso sí, las recomendaciones resultantes del análisis y evaluación de los sistemas de información, contabilidad y control que se realicen van ayudar a mejorar los niveles de riesgo en la medida en que se adopten tales recomendaciones.

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

5.1.2.1 Factores que determinan el riesgo de control

Los factores que determinan el riesgo de control están presentes en el sistema de información, contabilidad y control. La tarea de evaluación del riesgo de control está íntimamente relacionada con el análisis de estos sistemas.

La existencia de puntos débiles de control implicaría a priori la existencia de factores que incrementan el riesgo de control y, al contrario, puntos fuertes de control serían factores que reducen el nivel de este riesgo.

5.1.3 Riesgo de detección

El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados financieros.

Por ejemplo, errores en la definición de una muestra en la circularización de saldos de proveedores, o en la definición del periodo de análisis de pagos posteriores pueden implicar conclusiones erróneas en cuanto a la validez de la integridad de las cuentas por pagar.

A diferencia de los dos riesgos mencionados anteriormente, el riesgo de detección es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría.

Al igual que el riesgo de control mitiga la existencia de altos niveles de riesgo inherente, el riesgo de detección es la última y única posibilidad de mitigar altos niveles de riesgos inherentes y de control.

5.1.3.1 Factores que determinan el riesgo de detección

Los factores que determina el riesgo de detección están relacionados con:

- La ineficacia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte este eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

El auditor no examina el 100% de las transacciones de un ente, sino que se basa en el trabajo realizado sobre una muestra y extiende esos resultados al universo de las transacciones. La mala determinación del tamaño de la muestra puede llevar a conclusiones erróneas sobre el universo de esas operaciones.

5.2 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORIA

La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles. Estos son:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

En algunas circunstancias quizá resulte poco clara esta clasificación, por lo que muchas veces la evaluación del nivel de riesgo se limita a determinar un riesgo alto o bajo.

La tarea de evaluación está presente en dos momentos de la planificación de auditoría.

➤ **Planificación estratégica**

En esta etapa se evalúa el riesgo global de auditoría relacionado con el conjunto de estados financieros y, además, se evalúa el riesgo inherente y de control de cada componente en particular.

➤ **Planificación detallada**

En esta etapa se evalúa el riesgo inherente y de control específico para cada afirmación en particular dentro de cada componente.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Además, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

No obstante de ser un proceso subjetivo, hay formas de tratar de estandarizar o disminuir esa subjetividad. En ese sentido, se trata de medir tres elementos que, combinados, son herramientas a utilizar en el proceso de evaluación del nivel de riesgo. Esos elementos son:

- La significatividad del componente (saldos y transacciones).
- La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de ese ente.

La combinación de los posibles estados de estos tres elementos brinda un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

Un nivel de riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo no existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando un componente significativo exista factores de riesgo pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja – improbable - ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será de un riesgo medio.

Por último, un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea claramente significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde sea totalmente probable que existan errores o irregularidades.

La tabla siguiente esquematiza estos conceptos:

Tabla 2. Evaluación del riesgo de auditoría

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: Slosse, C – Gardiez, C, Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial año 1995, página 76.

El proceso de evaluación tratara de ubicar a cada componente en alguna de estas categorías. Es claro entender que seguramente algún componente reúna las tres categorías presentadas, pero no todas del mismo nivel.

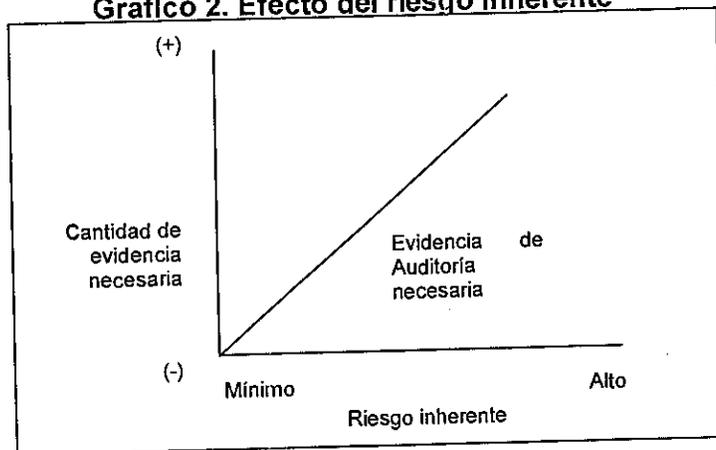
5.3 RELACIÓN ENTRE RIESGO DE AUDITORÍA Y ENFOQUE DE AUDITORIA

Según Slosse, C – Gardiez, C, "La evaluación del riesgo de auditoría va a estar directamente relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar. Dicho de otra manera, de la evaluación de los niveles de riesgo depende la cantidad y calidad de la satisfacción de auditoría necesaria"²².

5.3.1 Efecto del riesgo inherente

El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Cuando mayor sea el nivel del riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria. Esta cantidad puede estar representada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas en particular como en la cantidad de pruebas necesarias. Difícil es pensar que un riesgo inherente alto pueda ser reducido con una sola prueba de auditoría, aunque esta fuese de gran alcance. Al contrario, un riesgo inherente mínimo puede ser tratado con un solo procedimiento de carácter global.

Grafico 2. Efecto del riesgo inherente



Fuente: Slosse, C – Gardiez, C, Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial año 1995, página 77.

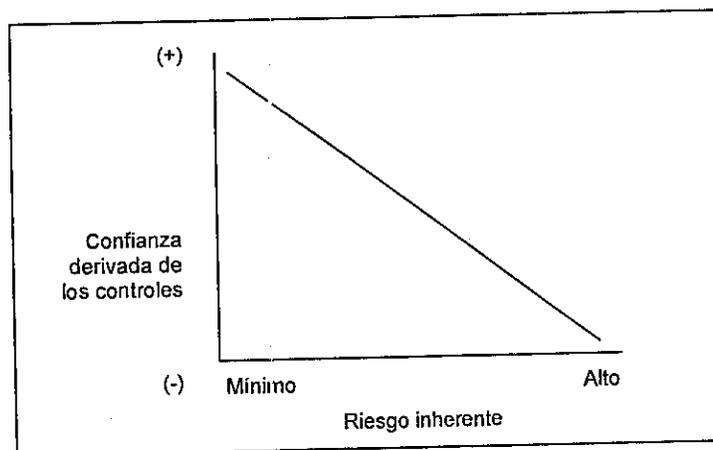
²² Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 77.

5.3.2 Efecto del riesgo de control

Según Slosse, C – Gardiez, C, “El riesgo de control afecta la calidad de procedimiento de auditoría a aplicar y en cierta medida también su alcance. El riesgo de control depende de la forma en que se presenta el sistema de control del ente. En términos generales, si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de que existan errores no detectados por los sistemas es mínimo y, en cambio, si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, pues los sistemas no estarán capacitados para detectar esos errores o irregularidades y la información que brinden no será confiable. Por lo que, un riesgo de control mínimo o bajo implica la existencia de controles fuertes, si los controles son fuertes, o sea están correctamente diseñados, verificar que funcionen adecuadamente en la práctica brindara un grado elevado de satisfacción de auditoría. Dicho en otros términos, se puede depositar confianza derivada de los controles”²³.

Si en cambio, los controles son débiles, el resultado de su prueba no sería satisfactorio y debería complementarse con pruebas de transacciones y saldos. Por ese motivo y para evitar duplicación de trabajo, ante riesgos de control medios o altos, corresponderá aplicar pruebas sustantivas.

Grafico 3. Efecto del riesgo de control



Fuente: Slosse, C – Gardiez, C, Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial año 1995, página 77.

²³ Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial, segunda edición, año 1995, página 77.

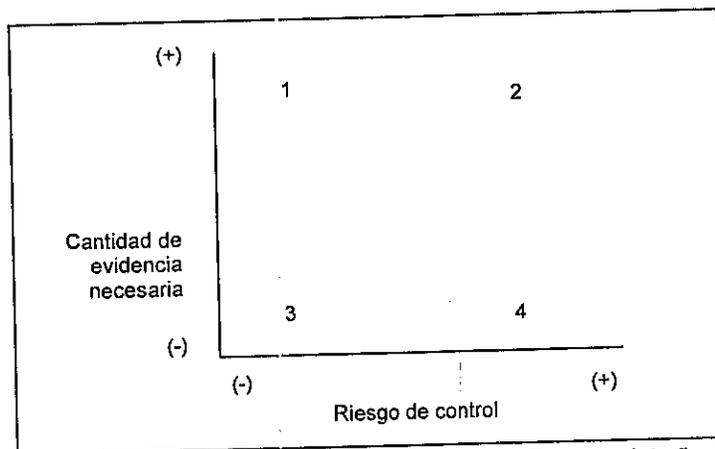
5.3.3 Combinación de riesgo inherente y de control

La combinación de los niveles de riesgo inherente y de control, da la cantidad y calidad de procedimientos de auditoría a aplicar.

En una matriz que mida los riesgos inherentes y de control, da la cantidad y calidad de procedimientos de auditoría a aplicar.

En una matriz que mida los riesgos inherentes y los riesgos de control se puede establecer en forma clara la relación existente entre ambos.

Grafico 4. Combinación de riesgo inherente y de control



Fuente: Slosse, C – Gardiez, C, Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial año 1995, página 78.

Del nivel de riesgo inherente depende la cantidad de satisfacción de auditoría necesaria y del nivel de riesgo de control la calidad de la misma. Teniendo en cuenta estos parámetros generales corresponderá analizar que sucede en cada una de las situaciones planteadas en el cuadro.

Combinando ambos riesgos resulta:

Caso 1. Alto riesgo inherente; mínimo riesgo de control: corresponde aplicar pruebas de cumplimiento (por el riesgo de control) que brinden suficiente satisfacción de auditoría (por el riesgo inherente).

- Caso 2.** Alto riesgo inherente y de control. Corresponde aplicar pruebas sustantivas (por el riesgo de control) con un alcance extenso (por el riesgo inherente).
- Caso 3.** Mínimo riesgo inherente y de control: como ambos riesgos son mínimos, es decir, la probabilidad de ocurrencia de errores es remota, no corresponde asignar demasiados esfuerzos de auditoría a este caso. Seguidamente será suficiente la aplicación de algún procedimiento analítico global.
- Caso 4.** Mínimo riesgo inherente y alto riesgo de control. No es necesario aplicar extensas pruebas (por el riesgo inherente) pero, como existen problemas de control, será oportuno practicar algún procedimiento sustantivo tendiente a reducir el riesgo del área que presenta el problema.

El lector interpretara que difícilmente en la práctica se presenten situaciones tan claras y probablemente la mayor parte de ellas sean situaciones intermedias. En esos casos, como en tantos otros, la única solución posible es aplicar el criterio y experiencia del profesional que, basado en los principios generales que aquí se detallan, podrá medir y determinar cuál es la cantidad y calidad de auditoría suficiente para obtener la satisfacción necesaria en cada caso.

5.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo de detección es la posibilidad de que los procedimientos de auditoría no detecten errores o irregularidades existentes en los estados financieros. Se menciona también que este riesgo es propio del auditor y depende exclusivamente de él.

Por lo tanto, en la medida en que se pretenda emitir una opinión correcta, deberán evaluarse los elementos de juicio necesarios y los procedimientos de auditoría deben detectar todos los errores o irregularidades existentes, o al menos los significativos. En este sentido, no cabe otra posibilidad que el riesgo de detección sea reducido a niveles mínimos o bajos. Evaluaciones de otro tipo podrían originar situaciones de limitaciones en el alcance o, simplemente, opiniones erróneas.

"El auditor no examina el 100% de las transacciones de un ente, sino que se basa en el trabajo realizado sobre una muestra y extiende esos resultados al universo de las transacciones, la

incorrecta determinación del tamaño de la muestra puede llevar a conclusiones erróneas sobre el universo de las operaciones, es decir, que también puede existir un riesgo muy alto en la posibilidad que las conclusiones obtenidas en base a la muestra sean distintas a las que se hubiesen obtenido de examinarse el 100% de las partidas²⁴.

6. EVALUACION DE LOS CONTROLES

6.1 INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL ENFOQUE

En la planificación del trabajo de auditoría tiene especial importancia la existencia de un sistema de controles que, una vez comprobada su adecuada concepción y correcto funcionamiento, será la base para la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicar.

Todas las organizaciones, en mayor o menor grado, poseen sistemas de control que colaboran con la dirección superior para el logro de los objetivos del ente. En la medida en que el auditor analice y comprenda los sistemas, su labor se tornara más eficaz y más eficiente a la vez.

Una vez determinado el marco de referencia e identificado el objetivo global de auditoría, se evalúa el riesgo inherente del ente. La determinación de este riesgo, en principio, es independiente de la existencia de un adecuado sistema de controles. No obstante, en una primera aproximación a la evaluación de este riesgo se conoce en forma general el ambiente de control vigente, lo que permite ir diseñando el esquema del cual será el enfoque de auditoría a emplear.

Identificados los componentes importantes en que se dividirá el trabajo de auditoría, se asignan a cada uno de ellos factores de riesgo inherente y de control. La existencia de factores de riesgo de control presume el conocimiento del sistema de controles de la empresa pues analiza en qué casos los controles del ente no cumplen o ayudan a concretar el objetivo de auditoría. Ese objetivo es obtener satisfacción válida y suficiente sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros.

²⁴ Elementos de Auditoría, Héctor Manuel MENDIVIL Escalante.

La existencia de controles, dentro del sistema de procesamiento de información de la entidad, que ayuden a otorgar validez a las afirmaciones contenidas en los estados financieros, hará que la labor se centre en la evaluación de los mismos y en comprobar su adecuado funcionamiento.

En otras palabras, en la medida que la empresa posea controles que funcionando adecuadamente permitan concluir que las afirmaciones contenidas en los estados financieros son validas, el auditor centrara su atención únicamente en esos controles, en desmedro de todos aquellos otros que, si bien son necesarios, funcionen o no adecuadamente dentro de la organización, no tienen vinculación directa con el objetivo de auditoría.

El siguiente cuadro esquematiza el orden en que se ubica el análisis del sistema de información, contabilidad y control del ente dentro del proceso de auditoría.

Tabla 3. Esquematización para el análisis del sistema de información

Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar el marco de referencia. ✓ Determinar el objetivo global de auditoría. ✓ Evaluar el riesgo inherente. ✓ Determinar los componentes importantes. ✓ Establecer decisiones preliminares para los componentes.
Planificación detallada	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las afirmaciones contenidas en cada componente importante. ✓ Evaluar los riesgos inherentes y de control relacionados. ✓ Evaluar el sistema de información, contabilidad y control e identificar los controles clave. ✓ Determinar los procedimientos de Auditoría a emplear.

Fuente: Slosse, C – Gardíez, C, Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial año 1995, página 80.

El auditor debe conocer en detalle los sistemas en los que depositara su confianza a la vez que, cada vez que ello ocurra, será necesario idear técnicas que proporcionen la satisfacción de auditoría necesaria para concluir que esos controles funcionan de acuerdo con lo previsto.

Por lo tanto, este enfoque hacia los controles presupone la realización de tareas como:

- Conocer el sistema de información, contabilidad y control vigente en el ente.
- Identificar sus puntos fuertes y débiles.

- Seleccionar, del entre los puntos fuertes de control, aquellos que satisfacen el objetivo de auditoría y por lo tanto otorgan validez a las afirmaciones contenidas en los estados financieros.
- Evaluar si resulta eficiente, en términos de la relación costo / beneficio, confiar en la prueba de esos controles más que en la realización de otro procedimiento alternativo de auditoría.
- Confeccionar, a partir de esos controles en los que se deposita confianza, pruebas que permitan concluir que el funcionamiento del control es adecuado. Esto es lo que brindara la evidencia y satisfacción de auditoría necesaria.
- Evaluar el efecto que tiene tanto la existencia de puntos débiles de control o la ausencia de control. Estos temas podrían invalidar el enfoque planteado o en caso de ser poco relevantes, originar sugerencias a la dirección para su acción correctiva.

Por lo tanto, el auditor debe realizar procedimientos tendientes a:

- Conocer la concepción y comportamiento de los sistemas de información, contabilidad y control del ente a examinar.
- Releva el sistema vigente aplicando la técnica de relevamiento que resulte más efectiva y eficiente.
- Identificar aquellos controles en los que se depositara confianza de auditoría.
- Confeccionar los procedimientos que permitan comprobar el funcionamiento de los controles antes identificados.
- Informar a la gerencia sobre la ausencia de procedimientos o sobre la existencia de controles que funcionando mal, generen o posibiliten algún perjuicio den el ente.

6.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL

Sistema es un conjunto de elementos estructurados de una manera lógica y organizada que, operando coordinadamente, tienen por finalidad alcanzar un determinado objetivo. Así, el sistema de información, contabilidad y control tiene por finalidad la consecución de:

- Salvaguardar los activos.
- Brindar confiabilidad a la información contable.
- Promover la eficiencia operativa.

- Adherir a las políticas del ente.

En mayor o menor medida toda dirección instala un sistema de controles que asegure la conducción ordenada, eficaz y eficiente de la actividad del ente.

Los sistemas varían según sea la naturaleza y estructura de los negocios del ente. Por ejemplo, no se puede pretender el mismo nivel de segregación de funciones en una importante compañía productora y comercializadora de productos de consumo masivo con unidades operativas descentralizadas en todo el país, que en un pequeño comercio minorista de artículos generales. Cada ente es único y por lo tanto, los sistemas de información, contabilidad y control deberán diseñarse e implantarse de manera que:

- Resulten efectivos para los propósitos de la dirección.
- No generen ineficiencia o burocracia, adaptando los recursos a la estructura del sistema y no a la inversa.
- Se adapten a la relación general de costo/beneficio.

Dentro de estos parámetros básicos, cada ente desarrolla su propio sistema de información, contabilidad y control de acuerdo con:

- Los objetivos que pretende.
- Los recursos con que dispone.
- La complejidad de sus operaciones.

Así, estos sistemas se nutrirán de técnicas avanzadas de procesamiento electrónico de datos o se realizarán manualmente, según el volumen, oportunidades y necesidades de la información a procesar. Además, la complejidad del proceso de una transacción, permitirá ubicar controles o funciones de procesamiento a través de todo el sistema o, al contrario, estos descansarán en una única persona jerárquicamente reconocida y con autoridad suficiente.

En conclusión, con independencia del tamaño y complejidad de sus operaciones, todo ente posee en mayor o menor medida algún sistema de información, contabilidad y control. Es tarea del auditor comprenderlo, estudiarlo y analizarlo para determinar hasta qué punto ese sistema, así como funciona, facilita la labor de auditoría, le brinda una porción sustancial de la evidencia

de auditoría necesaria para concluir su trabajo o, al contrario, no reviste utilidad alguna para su labor.

El propósito es analizar y examinar los controles en sí, independientemente de la técnica de procesamiento empleada para su realización. El avance de la informática en las organizaciones genera la necesidad de profundizar ciertos conceptos específicos que deben emplearse al utilizar técnicas de procesamiento computarizadas.

6.3 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL

El análisis que el auditor de estados financieros realiza del sistema de información, contabilidad y control difiere del que pueda realizar otro profesional en ciencias económicas o también, del mismo auditor realizando tareas de auditoría operacional.

La razón es sencilla, el objetivo final de cada uno de estos análisis es distinto. Seguramente al auditor que práctica auditoría operacional le interesa primordialmente un análisis de ausencia de control, y al analista un enfoque de eficiencia en la estructura de la organización. Al auditor de estados financieros le interesa conocer el sistema de información, contabilidad y control del ente con el objetivo de:

- Comprender el ambiente general de control en que opera el ente, y
- Distinguir aquellos controles que directamente influirá en la naturaleza del enfoque de auditoría a emplear.

Para ello, el auditor de estados financieros tomara conocimiento de la normas generales del ente y se detendrá solo en aquellos controles que, una vez comprobado su correcto funcionamiento, le proporcionaran evidencia valida y suficiente para lograr la satisfacción de Auditoría necesaria. Además analizara la existencia de controles que, aunque funcionen adecuadamente, su permanencia dentro de un contexto permeable a irregularidades, le quite o reduzca eficacia.

6.4 CATEGORÍAS DE CONTROLES EN UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Existen ciertas categorías o clases de controles que pueden diferenciarse al analizar un sistema de información, contabilidad y control.

Los controles de un ente para su estudio en las tareas de auditoria de estados financieros se pueden dividir en:

- Ambiente de control
- Controles directos
- Controles generales

6.4.1 Ambiente de control

El ambiente de control determina el marco para el control general. Anterior a cada control específico implantado, el ambiente de control establece las condiciones en que operan el conjunto de los sistemas de información, contabilidad y control contribuyendo a su confiabilidad.

El ambiente de control abarca:

- **El enfoque hacia el control por parte de la gerencia o dirección superior**

La gerencia o dirección tiene un papel primordial en el establecimiento de un adecuado ambiente de control, pues establece el espíritu e intensidad del sistema de control del ente.

La intensidad en el entendimiento de contar con información útil, confiable y oportuna para la toma de decisiones hace que los controles del sistema sean adecuados en su diseño y estricto en su funcionamiento.

La no existencia de este enfoque por parte de la gerencia o dirección implica la vulnerabilidad o poca confiabilidad del sistema y, en consecuencia, debilita los controles existentes y la efectividad de los mismos.

➤ **La organización y estructura del ente.**

Para que el ambiente de control sea efectivo, el enfoque hacia el control por parte de la gerencia o dirección, debe estar necesariamente complementado con una organización formal del ente que permita el adecuado flujo de las tareas y responsabilidades.

La organización y estructura del ente es el marco necesario donde debe tener cabida los controles.

En la mayoría de los casos el ambiente de control no es susceptible de ser medido en forma objetiva y muchas veces depende su evaluación de la subjetiva percepción del profesional que releva el sistema. Esta situación hace que la evaluación de esta categoría de control se relacione con el carácter de independencia que todo auditor de estados financieros debe poseer como condición necesaria para el ejercicio de sus funciones.

6.4.2 Controles directos

Los controles directos proporcionan satisfacción de auditoría directa sobre la validez de las afirmaciones contenidas en los estados financieros. Están diseñados para evitar errores o irregularidades que puedan afectar a los estados financieros y a las funciones de procesamiento.

La efectividad en el funcionamiento de los controles directos, están totalmente vinculados con la efectividad del ambiente de control y la existencia de adecuados controles generales.

Los controles directos abarcan:

➤ **Los controles gerenciales**

Este grupo de controles incluye a todos aquellos realizados por el nivel superior de la organización y efectuados por individuos que no participan en el procesamiento de las operaciones.

Entre los controles gerenciales más importantes, se puede mencionar:

- ✓ Los controles presupuestarios, que incluyen las tareas de preparación, revisión y aprobación, y por supuesto, el control posterior del presupuesto.
- ✓ Los informes por excepción, que incluyen aquellas transacciones individualmente significativas, hechos inusuales o variaciones significativas respecto de lo presupuestado. Usualmente estos informes por excepción son generados automáticamente por el sistema de procesamiento electrónico de datos en base a parámetros de excepción definidos por la gerencia del ente.

En general este grupo de controles gerenciales se ejerce sobre las transacciones y reúne la evidencia de manejo adecuado que la gerencia realiza sobre las operaciones del ente.

➤ **Los controles independientes**

Este grupo de controles directos incluye a todos aquellos realizados por personas o secciones independientes del proceso de las transacciones.

Entre los controles independientes más comunes se pueden mencionar:

- ✓ Las conciliaciones entre los registros contables generales e individuales
- ✓ Las conciliaciones bancarias
- ✓ Las conciliaciones de los resúmenes de cuenta enviados a, o recibidos de clientes y proveedores.
- ✓ Los recuentos físicos
- ✓ Las confirmaciones especiales de saldos
- ✓ Las verificaciones de secuencia y de orden cronológico
- ✓ Las revisiones selectivas de los sistemas de información, contabilidad y control que realiza auditoría interna

Estos controles son los que realiza las áreas independientes fuera del proceso de las transacciones, como por ejemplo Auditoría Interna y contabilidad general.

➤ **Controles o funciones de procesamiento**

Esta categoría de controles directos incluye a todos aquellos incorporados en el sistema de procesamiento de las transacciones. Son controles que realizan las personas participantes del propio proceso o funciones incluidas en él. Aseguran que todos los pasos se cumplen adecuadamente y garantizan la integridad del procesamiento de las operaciones.

Ejemplo de controles o funciones de procesamiento son:

- ✓ Preparación de informes de recepción que identifiquen al proveedor, bienes recibidos, fechas, cantidades, etc.
- ✓ Deposito integro de cobranzas
- ✓ Aprobación del legajo de desembolsos antes de su pago

La naturaleza de estos controles cambia notablemente si los procesos son manuales o realizados a través de un sistema computarizado. Por supuesto, como se menciono anteriormente, los controles van a existir independientemente del proceso a través del cual se realizan las operaciones. No obstante, se va a cambiar el enfoque para revisar esos controles, su adecuada implantación y su funcionamiento.

Estos controles son realizados normalmente como parte del proceso de las transacciones por personal operativo (controles de procesamiento) o por el sistema (funciones de procesamiento).

➤ **Los controles para salvaguardar activos**

Se refiere a la custodia e incluyen medidas de seguridad tendientes a resguardar y controlar la existencia física de los bienes, el acceso irrestricto a los mismos y fijar límites de autorización para realizar determinadas operaciones, por ejemplo, autorizaciones para retiro de fondos.

Dentro de estos controles se pueden mencionar:

- ✓ Los controles existentes en las plantas productivas para el ingreso y salida de mercaderías.

- ✓ Los controles físicos sobre la tenencia de los activos fijos, sobre la tenencia de ciertos títulos de propiedad o inversiones.

En un proceso computarizado, todos aquellos controles de acceso a las fuentes del sistema de información y manejo de archivos.

En el análisis de los controles directos tiene especial importancia identificar y comprobar aquellos controles que validan a las afirmaciones incluidas en los estados financieros.

6.4.3 Controles generales

Los controles generales comprenden la organización divisional del ente o segregación de funciones.

Este tema es fundamental para que el auditor decida confiar o no en el sistema de información del ente porque garantiza el correcto funcionamiento de los controles individuales a través de los que se conoce como el control por oposición de intereses.

Estos controles hacen a la organización del ente y se relacionan con la limitación de responsabilidades y los niveles de autoridad.

El control por oposición de intereses consiste en que un miembro de la organización, independiente de un proceso ocurrido, revise su realización y le brinde confiabilidad antes de su verificación. A su vez, puede existir otra instancia de control según sea el momento de la transacción en que se encuentre o la complejidad de la misma.

En toda organización, deberían estar claramente definidas y segregadas las siguientes tareas:

- Iniciar o decidir las transacciones
- Registrarlas
- Custodiar los activos.

Al evaluar la segregación de funciones de un sistema debe tenerse en cuenta la dimensión del ente. Normalmente en entes pequeños o medianos, los recursos humanos disponibles son inferiores a la cantidad de funciones a segregarse. En estos casos, el análisis de confiabilidad se centrará en la forma en cómo se han asignado esos recursos escasos y/o como participa la dirección superior (normalmente los accionistas o propietarios) en la supervisión de las tareas.

También puede ocurrir que aunque sean segregadas las funciones incompatibles de la mejor manera prevista por la ciencia de la administración, al tratarse de organizaciones sociales, no se puede evitar que existan relaciones interpersonales que entorpezcan el correcto funcionamiento de los controles implantados.

6.5 RELEVAMIENTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, CONTABILIDAD Y CONTROL

Independientemente del enfoque de auditoría que se utilice, siempre es imprescindible efectuar un relevamiento de los sistemas de información, contabilidad y control al comenzar una labor de auditoría. Normalmente estas tareas se van a realizar en la etapa de planificación.

Debe quedar claro que el conocimiento general de los sistemas de información, contabilidad y control de un ente, por ser un factor totalmente relacionado con la determinación de la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría a realizar, necesariamente va a tener que efectuarse antes de la etapa de ejecución de auditoría y, en ciertos casos, como primera tarea de la etapa de planificación.

Este relevamiento puede ubicarse en el tiempo dividido en dos momentos:

- En primer lugar, en la planificación estratégica, donde se van a considerar principalmente los aspectos relacionados con el ambiente de control.
- En segundo lugar, en la planificación detallada, donde se va a analizar el sistema en forma minuciosa únicamente para aquellos componentes donde se efectuara un enfoque de auditoría sustantivo. En esta oportunidad, se necesitara lograr una clara comprensión del flujo de las operaciones y una evaluación general sobre la confiabilidad de aquellos controles que se determinen como controles clave.

Cabe aclarar que en una primera auditoria todas estas actividades relacionadas con el conocimiento del sistema de información, contabilidad y control van a requerir mas labor que la necesaria para auditorias recurrentes, donde ya se conoce como opera el sistema, cual es su estructura y cuál es su ambiente general de control a través del conocimiento acumulado y experiencia de trabajos anteriores.

6.5.1 Documentación del relevamiento del sistema de información, contabilidad y control

La tarea de documentación del relevamiento del sistema de información, contabilidad y control es amplia. En una primera auditoria, donde en general no se conoce la forma en que funcionan los distintos procedimientos del ente, es importante hacer un relevamiento en forma extensiva. En auditorias recurrentes, este relevamiento se limitara únicamente a obtener conocimiento de las modificaciones o cambios en los sistemas. Esta última tarea, normalmente se la conoce como procedimientos de actualización de sistemas.

Al conocer la existencia de modificaciones o cambios en los sistemas, se debe tomar nota de ello y documentarlos en los papeles de trabajo, para poder determinar la suficiencia y razonabilidad de pruebas de auditoría oportunamente determinadas. Es decir, identificar si sigue siendo vigente el enfoque de auditoría planificado anteriormente, si es conveniente modificarlo, o si con agregar cambios menores, se puede obtener la misma satisfacción de auditoría que en oportunidades anteriores.

Hay muchas formas de documentar la comprensión de los sistemas de información, contabilidad y control. Dentro de las técnicas más conocidas se puede mencionar:

- Curso-gramas o diagramas de flujo
- Descripciones narrativas
- Cuestionarios especiales

La naturaleza de la documentación a utilizar es totalmente independiente del proceso general de auditoría, y va depender solo de la forma en que se presente la información a relevar y del criterio del auditor. En ciertas oportunidades la realización de un curso-grama puede llegar a ser mucho más útil que la descripción narrativa de determinada operación. En otras, y según sea el

componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

Al realizar la documentación de sistemas, se debe verificar si existen manuales en la organización que puedan llegar a suplir la descripción de los sistemas realizada por el auditor. Dependerá de cada una de las situaciones que se presente el elegir uno u otro método de documentación y especialmente, identificar aquellas oportunidades en donde, utilizando el material que facilite el ente, se pueda llegar a obtener la documentación necesaria para evidenciar la evaluación del sistema de información, contabilidad y control.

A continuación se describen cada una de las técnicas mencionadas:

➤ **Curso-gramas o diagramas de flujo**

El curso-grama o diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia se grafica en orden cronológico en que cada operación tiene lugar.

En la confección de curso-gramas o diagramas de flujo, es de suma importancia establecer los códigos de las distintas figuras que formaran parte de la narración grafica de las operaciones. Existe abundante literatura sobre cómo preparar un curso-grama y que simbología utilizar. Sin embargo debe tenerse en cuenta que no es tan importante seguir una línea prefijada de simbología siempre que, dentro de los papeles de trabajo, se determine claramente cuál es la simbología que se utilizó y de qué manera se encuentra encadenada en este diagrama de flujo.

En este sentido, algunos profesionales realizan este curso-grama en forma global, identificando únicamente documentos – fuente, emisores, tareas especialmente realizadas y distribución entre las distintas secciones que interesan y que forman parte de la operación que esta narrando. Esto significa que no es tan importante identificar la secuencia o preparar el curso-grama como si se estuviera diseñando el sistema, sino que únicamente se hace un diagrama global para tomar conocimiento en forma general de cómo se realiza ese procesamiento específico.

➤ **Descripciones narrativas**

Las descripciones narrativas consisten en presentar en forma de relato, las actividades del ente, indicando las secuencias de cada operación, las personas que participan, los informes que resultan de cada procesamiento y volcado todo en forma de una descripción simple sin utilización de gráficos.

Es importante el cuidado al lenguaje a emplear y la forma de vertir el conocimiento adquirido del sistema a los papeles de trabajo, de manera que resulte engorroso el entendimiento de la descripción virtual.

➤ **Cuestionarios especiales**

Los cuestionarios especiales, también llamados "cuestionarios de control interno" son una técnica muy difundida para la documentación del análisis del los sistemas de información, contabilidad y control.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO TRES: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

TESIS DE MAESTRIA

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

CAPITULO TRES
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL
CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad.

Según Kaplan, R – Norton, D, "El cuadro de Mando Integral es algo más que un cuadro de mando tradicional, ya que se trata de un conjunto de indicadores estratégicos y de gestión (sistema de información) que permiten analizar la ligazón entre la misión-visión, a medio y largo plazo, y los objetivos operativos a corto plazo"²⁵.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), permite realizar un seguimiento integrado a la entidad, equilibrando la gestión con los objetivos, las prioridades, y los resultados reales.

Con el Cuadro de Mando Integral, la entidad podrá integrar los indicadores financieros más tradicionales junto con medidas de gestión más modernas como la calidad percibida, los recursos humanos o las inversiones en tecnología y capacidades y que no pueden ser cuantificadas por instrumentos exclusivamente financieros.

1.2 VENTAJAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con el Cuadro de Mando Integral, la entidad ganará en:

- ENFOQUE de prioridades.
- SENCILLEZ de análisis.
- RAPIDEZ en las decisiones.

²⁵ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Kaplan, R – Norton, D, Primera edición, año 2000, página 31

- Con el Cuadro de Mando Integral se identificará fácilmente prioridades de gestión.
- Se podrá obtener informes mensuales totalmente actualizados que le indicarán las áreas en las que su organización está alcanzando los objetivos previstos para la consecución de la estrategia de su organización.
- Sencillez en el análisis de resultados de capacidad de gestión.

1.3 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las características básicas del Cuadro de Mando Integral son:

- Adopta una perspectiva global, equilibrando objetivos del corto plazo con los del largo plazo, y los indicadores monetarios con los no monetarios. Por ello, con el cuadro de mando integral el control de gestión adquiere una dimensión estratégica.
- Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se ha de construir con la participación conjunta de todos los directivos y empleados que tendrán que ver con la definición y el despliegue estratégico de la organización.
- Los indicadores se estructuran bajo cuatro perspectivas clave: los empleados, los procesos internos, los clientes y los resultados económico-financieros.

El cuadro de mando integral no es un conjunto de indicadores que informan de aspectos concretos de la organización de una entidad, ahora, la visión global, o sea, la estrategia de la entidad debe revisarse y tenerse en cuenta en la elaboración del cuadro de mando integral.

Respecto a la definición de las perspectivas, se pueden citar las más habituales, cada entidad puede decidir diferentes perspectivas, por lo que no se trata de una relación cerrada. En concreto, tal y como muestran algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, la del empleado o humano.

Por otra parte, dichas perspectivas se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que deben estudiarse de forma conjunta. Dicha interrelación, queda patente, a modo de ejemplo, a partir de un gráfico donde se establecen posibles relaciones, donde una mejora en la capacitación de los empleados acaba repercutiendo en los resultados económicos de la empresa, a través de las otras dos perspectivas, la de procesos internos y la de los clientes.

Es evidente que una mejora en la formación de los empleados, ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, lo que a la larga acaba beneficiando a los clientes, hecho que se percibe a través de la medición del grado de satisfacción que presentan.

Finalmente, si los clientes se encuentran satisfechos, sin duda, es obvio que los resultados de la empresa se verán obviamente mejorados.

Esta es otra de las diferencias fundamentales que plantea el cuadro de mando integral. La importancia que genera el cuadro de mando integral es que permite relacionar indicadores entre sí, por lo que las perspectivas o áreas determinadas en el cuadro de mando reproducen relaciones del tipo causa-efecto.

La novedad, sin duda, es que no se trata de presentar una batería de indicadores clave de la empresa sin una conexión entre ellos, sino de ver precisamente las relaciones causales existentes entre los mismos, de tal manera que se pueda evaluar cómo las variaciones unitarias en los diferentes indicadores afectan (son la causa) a los otros, de tal manera que podamos simular como hemos de lograr el objetivo último de una organización.

En términos generales, la perspectiva de las finanzas incorpora la visión de los accionistas, lo que los propietarios esperan. En términos generales, se intenta concretar los indicadores que deben ir bien para que se produzca valor.

Bajo la perspectiva cliente se delimita el posicionamiento de la entidad en el mercado, indicando la cuota de mercado y se describe cómo se crea valor para los clientes, donde gran parte del esfuerzo se dedica a incrementar y asegurar la fidelidad de los clientes. Los indicadores de productividad se utilizan en la perspectiva procesos internos, donde se tienen en cuenta los costos que presenta cada proceso interno. Por último, en la perspectiva formación y crecimiento, se tiene en cuenta la gran importancia de las personas dentro de cualquier modelo organizativo.

1.4 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

"En la versión desarrollada por Kaplan y Norton, "El cuadro de mando integral, en cuanto a su sistema integrado de gestión, pretende enlazar la visión estratégica de la empresa con el

trabajo cotidiano haciéndolo llegar a todos sus estamentos: accionistas, directivos y trabajadores, prestando particular atención a estos cuatro ejes del sistema de control²⁶.

- a. La perspectiva económico-financiera define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros reclamados por los accionistas o titulares de la explotación, tales como la maximización de los beneficios y del valor de la empresa. Al propio tiempo, el enfoque económico-financiero debe aglutinar al resto de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas.

Desde este punto de vista han de considerarse los objetivos de crecimiento de la empresa, clientes o mercados, siempre vinculados a la evolución de los resultados y sin perder de vista el comportamiento del fondo de maniobra y la liquidez. Los requerimientos de financiación y liquidez derivados de la política de inversiones de la empresa inciden directamente en el análisis y control financieros. Será preciso prestar particular atención al ciclo financiero propio de la actividad que la empresa realiza, dada su estacionalidad y la habitual falta de correlación temporal entre gastos e ingresos.

- b. La perspectiva del cliente analiza los segmentos de clientes y mercados donde se van a comercializar los productos, repercutiendo en la determinación de las cifras de ventas y sus correlativos ingresos, recogiendo las estrategias de marketing, operaciones, logística, productos y servicios. Las preferencias de los clientes en relación con las variables de precios, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones o utilidad han de ser explicitadas dentro de los objetivos propios de las estrategias de mercado. Los indicadores seleccionados pondrán de manifiesto la adecuación de la estrategia con variables tales como la cuota de mercado, la evolución del número de clientes, su nivel de satisfacción, la rentabilidad obtenida de ellos, la puntualidad en las entregas, la calidad de los productos, o su precio de venta. En particular será preciso destacar el análisis de los objetivos en relación con la obtención de productos nutritivos, sanos, no contaminantes y económicos.
- c. La perspectiva de los procesos productivos, comerciales y de gestión pretende explicitar las variables internas consideradas como críticas, así como definir la cadena de valor

²⁶ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Kaplan, R – Norton, D, Primera edición, año 2000, página 50.

generado por los procesos internos de la empresa. Será preciso llevar a cabo el análisis de la innovación de modo que partiendo de la identificación de las necesidades y demandas de los clientes, se desarrollen las soluciones idóneas para su satisfacción.

Los procesos operativos, desde la recepción del pedido del cliente hasta la entrega del producto al mismo, vienen controlados por los indicadores de calidad, tiempos de ciclo, costos y análisis de desviaciones. Esta perspectiva finaliza con el servicio postventa que garantiza la adecuada atención y mantenimiento del cliente. Habrá que tener un cuidado especial con las variables exógenas.

- d. Finalmente, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento permite analizar la capacidad de los empleados para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de información y el clima organizacional que posibilite la motivación, la delegación de responsabilidades, la coordinación del proceso de toma de decisiones y la coherencia interna de los objetivos.

La satisfacción de los empleados y su fidelidad constituyen las premisas indispensables para el incremento de la productividad y la mejora continua del sistema. Las actividades y expectativas del personal han de estar alineadas con los objetivos generales de la empresa, de modo que el logro de las metas personales establecidas para los trabajadores vaya paralelo al grado de consecución de la estrategia.

Simultáneamente, la adecuada atención prestada a los procesos de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y productos permitirá a la empresa posicionarse de forma ventajosa en el mercado.

De este modo, el cuadro de mando integral ha de permitir medir los resultados de la gestión en relación con los activos intangibles mediante los inductores de la actuación que permiten conocer de forma anticipada la evolución de la actividad en relación con la estrategia adoptada.

Será preciso, para ello, desarrollar una serie de indicadores tanto financieros como no financieros que faciliten una visión clara y pronta de la situación en todo momento.

"Los indicadores seleccionados sirven para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave que interesa controlar, al tiempo que reflejan la posición de la entidad en relación con los referentes internos y externos"²⁷.

Al propio tiempo posibilitan la visión de la empresa en sus aspectos estático (conocimiento de la situación en el momento en que se efectúa el análisis) y dinámico (estudio de la evolución en el tiempo de las variables consideradas).

La comparación de los resultados obtenidos con los previstos constituye el motor de arranque de las acciones de mejora o corrección a emprender.

La correcta selección de los indicadores reviste particular importancia, ya que éstos han de explicar las razones del éxito o fracaso del negocio, así como el impacto de las variables analizadas sobre los resultados.

Además deben servir de alarma para poner en marcha acciones correctoras inmediatas ante determinados cambios detectados; para ello, los indicadores han de ser accesibles y de fácil medida.

Tanto el clima laboral, como la satisfacción de los clientes y la calidad de la producción constituyen factores estratégicos clave.

En la práctica será preciso diseñar oportunos diagramas de causa-efecto que establezcan el vínculo entre los objetivos estratégicos o la misión de la empresa, los factores clave y los indicadores que informen acerca de la creación de valor para los consumidores.

La motivación de los empleados constituye el inductor de la calidad en la producción, que a su vez produce satisfacción en los clientes ante unos productos que cumplen las expectativas puestas en ellos, de modo que provoca su fidelidad, contribuyendo al desarrollo de la imagen de la empresa, motor del incremento de las ventas.

²⁷ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Kaplan, R – Norton, D, Primera edición, año 2000, página 54.

Esta forma de actuación genera aumento de la rentabilidad, la cual redundará, a su vez en satisfacción de los accionistas e inversores convirtiéndose en el más poderoso motor de crecimiento y pervivencia de la empresa.

1.5 DISEÑO DEL SISTEMA DE INDICADORES

La selección del conjunto de indicadores adaptados a los objetivos estratégicos previamente establecidos constituye un proceso laborioso, ya que el indicador ha de recoger con precisión el contenido del objetivo buscando la relación de causa-efecto entre ambos. Los indicadores, además de medir los resultados obtenidos deben facilitar la búsqueda de las causas de ineficiencia y apuntar la orientación a seguir para la resolución de los problemas. Por otra parte, las fuentes de información requeridas para su elaboración han de estar disponibles y ser de fácil accesibilidad.

Cada departamento deberá prestar una atención especial a los indicadores que más relacionados están con su actividad, si bien no se debe perder en ningún momento la visión global de la entidad, poniendo de manifiesto cómo los indicadores más importantes se alinean con la estrategia general de la empresa.

a. Perspectiva financiera

Siendo el control financiero el más tradicional y de uso generalizado por las empresas, aun cuando no sea excluyente, interesa destacar la importancia relevante que detenta e incluso ha de ponerse de manifiesto cómo los indicadores relativos a las restantes perspectivas se alinean en definitiva con los objetivos de rentabilidad y maximización del valor de la empresa.

b. Perspectiva de los procesos

En relación con los procesos productivos, comerciales y de gestión, conviene destacar de forma preferente los aspectos relacionados con la productividad, la calidad, el costo y la introducción de nuevos productos en el mercado.

c. Perspectiva de los clientes

Desde el punto de vista de las expectativas de los clientes el cuadro de mando integral ha de implantar indicadores relacionados con la medida del nivel de satisfacción, retención y cuota de mercado, así como con la creación de valor desde el punto de vista de los consumidores.

Resulta importante identificar los segmentos de clientes y mercados en que se pretende comercializar los productos, las gamas de productos "blandos" o "light", las líneas de productos ecológicos o "verdes" o la diferenciación del mismo producto comercializado en diferentes tipos de mercados. De igual modo se ha de prestar atención a los indicadores que pongan de manifiesto la incidencia de las preferencias de los clientes sobre el consumo.

Algunos de los indicadores a implantar son:

- ✓ Cuota de mercado.
- ✓ Evolución de los clientes.
- ✓ Estructura de los clientes.
- ✓ Satisfacción de los clientes.
- ✓ Retención de los clientes
- ✓ Rentabilidad por tramos de clientes.

d. Perspectiva de la formación

La posibilidad de alcanzar metas ambiciosas en los ámbitos financiero, del cliente, de los procesos internos o del crecimiento depende de la capacidad de aprendizaje de la organización. Por ello resulta de capital importancia implantar un clima de satisfacción entre los empleados basado en el ambiente interno y en la eficacia de los sistemas de información y motivación.

Los inductores de aprendizaje ponen de manifiesto el esfuerzo desarrollado en la formación de los empleados, así como su grado de capacitación para llevar a cabo una producción de calidad óptima.

e. Perspectiva del crecimiento

La supervivencia de la empresa requiere el ejercicio de actuaciones orientadas a la planificación estratégica de la actividad futura, máxime dentro de la tesitura actual donde el mantenimiento de una parte importante de las explotaciones depende de las subvenciones oficiales. Resulta, pues, de particular importancia estimar la inversión necesaria en el futuro tanto para dotar a la explotación de una dimensión adecuada que posibilite su actividad independiente, como para habilitar los recursos necesarios en infraestructuras de personal, en sistemas, procesos productivos y procedimientos. El crecimiento sostenible afecta de modo particular a las actividades de la empresa permanentemente afectadas por la climatología del entorno en el que se mueve y vinculadas al ecosistema. Por ello, los indicadores deberán ir orientados al análisis del esfuerzo realizado en orden a la permanencia de la empresa en el mercado y el aseguramiento de su crecimiento.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO CUATRO: MARCO NORMATIVO

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

CAPITULO CUARTO
MARCO NORMATIVO
NORMA DE AUDITORÍA N° 300
PLANEACION DE AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

INTRODUCCIÓN

La norma trata de la responsabilidad que tiene el auditor de planear una auditoría de estados financieros, bajo el contexto de auditorías recurrentes y en forma separada para trabajos iniciales de auditoría.

OBJETIVO

Para llevar a cabo una auditoría de manera efectiva, el auditor debe considerar la planificación de estados financieros.

REQUISITOS

El socio y otros miembros clave del equipo deberán involucrarse en la planeación para el desarrollo del trabajo, así como en la participación en discusiones entre los miembros del trabajo.

ACTIVIDADES PRELIMINARES DEL TRABAJO

El auditor deberá realizar procedimientos que requiere la Norma de Auditoría N° 220 Control de calidad para auditoría de información financiera histórica respecto de la continuación de la relación con el cliente y del trabajo de auditoría específico.

Evaluar el cumplimiento con los requisitos éticos, incluyendo la independencia, según requiere la Norma de Auditoría N° 220, y

Establecer un entendimiento de los términos de trabajo, según requiera la Norma de Auditoría N° 210, Términos de trabajos de auditoría.

ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN

El auditor deberá establecer una estrategia general de auditoría que fije el alcance, oportunidad y dirección de la auditoría y que guie el desarrollo del plan de auditoría.

Para establecer la estrategia general de auditoría, el auditor deberá:

- Identificar objetivos y características del trabajo que definan su alcance, oportunidad y naturaleza que se requieran.
- Considerar factores que según el juicio profesional del auditor, sean importantes para dirigir los esfuerzos del equipo de trabajo;
- Considerar resultados de actividades preliminares del trabajo y, cuando sea aplicable, revelar el conocimiento logrado en otros trabajos desempeñados por el socio del trabajo para la entidad y cerciorarse de la naturaleza, oportunidad y extensión de los recursos necesarios para desempeñar el trabajo.

El auditor deberá desarrollar un plan de auditoría que incluya una descripción de:

- La naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de evaluación del riesgo planeados, según determina Norma de Auditoría N° 315, Identificación y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa mediante el entendimiento de la entidad y su entorno.
- La naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría adicionales planeados a nivel de aseveración, según determina la Norma de Auditoría N° 330, Respuestas del auditor a los riesgos evaluados.
- Otros procedimientos de auditoría planeados que se requieran realizar para que el trabajo cumpla con las Normas de Auditoría.

El auditor deberá actualizar y cambiar la estrategia general de auditoría y el plan de auditoría, según sea necesario, durante el curso de la auditoría.

El auditor deberá planear la naturaleza, oportunidad y extensión de la dirección y supervisión de los miembros del equipo del trabajo y la revisión de su trabajo.

DOCUMENTACIÓN

El auditor deberá documentar la estrategia general de auditoría, el plan de auditoría y cualquier cambio importante durante el trabajo de auditoría a la estrategia general de auditoría o al plan de auditoría, y razones de dichos cambios.

CONSIDERACIONES ADICIONALES EN TRABAJOS INICIALES DE AUDITORÍA

Antes de comenzar una auditoría inicial, el auditor deberá realizar los procedimientos que requiere la Norma de Auditoría N° 220 respecto de la aceptación de la relación con el cliente y del trabajo específico de auditoría y comunicarse con el auditor antecesor, cuando haya habido un cambio de auditores, en cumplimiento con requisitos éticos relevantes.

MATERIAL DE EXPLICACION Y OTRO MATERIAL EXPLICATIVO

LA FUNCIÓN Y OPORTUNIDAD DE LA PLANEACIÓN

Planear una auditoría implica establecer la estrategia general de auditoría. Una planeación adecuada beneficia a la auditoría de estados financieros, ayudando al auditor a dedicar atención apropiada a áreas importantes de la auditoría, a identificar y resolver problemas potenciales de manera oportuna, a organizar y manejar de manera apropiada el trabajo de auditoría, de modo que se desempeñe en una manera efectiva y eficiente.

Ayudando a la selección de miembros del equipo de trabajo, que tengan niveles apropiados de capacidades y competencias para responder a riesgos anticipados, en la asignación de trabajo a los mismos, facilitar la dirección y supervisión de miembros del equipo de trabajo y revisión de su trabajo.

NATURALEZA Y EXTENSIÓN DE ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN

La planeación variará de acuerdo al tamaño y complejidad de la entidad, la experiencia previa con la entidad de miembros clave del equipo de trabajo y los cambios en las circunstancias que ocurran durante el trabajo de auditoría.

La planeación no es una fase separada de una auditoría, sino un proceso continuo e interactivo que a menudo comienza poco después (o en conexión con) de completar la auditoría anterior y sigue hasta completar el trabajo de la auditoría actual.

La planeación debe considerar, antes de que el auditor identifique y evalúe los riesgos de representación errónea de importancia relativa, asuntos como procedimientos analíticos que se van a aplicar como procedimientos de evaluación del riesgo, entendimiento general del marco de referencia legal y regulatorio aplicable a la entidad, determinación de la importancia relativa a nivel de estados financieros y nivel de cuentas, involucramiento de expertos y desempeño de otros procedimientos de evaluación del riesgo.

Cuando se discuten asuntos que se incluyen en la estrategia general de auditoría o el plan de auditoría, se requiere de cuidado para no comprometer la efectividad de la auditoría.

ACTIVIDADES PRELIMINARES DEL TRABAJO

Realizar las actividades preliminares al inicio de trabajo de auditoría actual, ayuda al auditor a identificar y evaluar sucesos o circunstancias que puedan afectar de alguna manera adversa la capacidad del auditor para planear y desempeñar el trabajo de auditoría.

Realizar estas actividades de trabajo faculta al auditor a planear un trabajo de auditoría para el cual, el auditor conserve su independencia y capacidad necesarias para desempeñar el trabajo, No exista asuntos respecto de la integridad de la administración que puedan afectar la disposición del auditor de continuar el trabajo y no haya mal entendidos con el cliente en cuanto a los términos del trabajo.

ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN - LA ESTRATEGIA GENERAL DE AUDITORÍA

Establecer la estrategia general de auditoría ayuda al auditor a determinar, sujeto a la terminación de los procedimientos de evaluación de riesgos por el auditor, asuntos como: Los recursos por desplegar para áreas específicas de la auditoría, como el uso de miembros del equipo del trabajo con la experiencia apropiada para áreas de alto riesgo o el involucramiento de expertos en asuntos complejos.

El monto de recursos por asignar a áreas específicas de la auditoría como el número de miembros del equipo asignado para presenciar el conteo de inventario en localidades importantes. La extensión de la revisión del trabajo de otros auditores en el caso de auditorías de grupo, o el presupuesto de horas en auditoría por asignar a las áreas de alto riesgo.

Una vez establecida la estrategia general de auditoría, puede desarrollarse un plan de auditoría para atender los diversos asuntos identificados, tomando en cuenta la necesidad de lograr los objetivos de auditoría mediante el uso eficiente de los recursos del auditor. El establecimiento de la estrategia general de auditoría y el plan detallado de auditoría están íntimamente interrelacionados, ya que cambios en uno (a) puede dar como resultados cambios consecuentes en ella (a) otro (a).

CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS A ENTIDADES PEQUEÑAS

Toda la auditoría pueda conducirla un equipo de auditoría muy pequeño. Muchas Auditorías de entidades pequeñas implican al socio del trabajo con un miembro del equipo del trabajo. Establecer la estrategia general de auditoría para una entidad pequeña no necesita ser un ejercicio completo o que consuma mucho tiempo.

El plan de auditoría es más detallado que la estrategia general de auditoría en cuanto que incluye la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría que se han de desempeñar los miembros del equipo del trabajo. La planeación de estos procedimientos de auditoría tiene lugar durante el curso de la auditoría al desarrollarse el plan de auditoría para el trabajo.

El auditor puede necesitar modificar la estrategia general de auditoría y el plan de auditoría y, por tanto, la naturaleza, oportunidad y extensión planeadas de procedimientos adicionales de auditoría que resulten, con base en la consideración revisada de los riesgos evaluado.

DIRECCIÓN, SUPERVISIÓN Y REVISIÓN

La naturaleza, oportunidad y extensión de la dirección y supervisión de los miembros del equipo del trabajo, y revisión de su trabajo varían dependiendo del tamaño y complejidad de la entidad, área de la auditoría.

La Norma de Auditoría N° 220 contiene lineamientos adicionales sobre la dirección, supervisión y revisión del trabajo de auditoría.

Cuando se lleva a cabo una auditoría totalmente por el socio del trabajo, no surgen las cuestiones de dirección y supervisión de los miembros del equipo del trabajo ni de la revisión de su trabajo, debido a que el socio estará enterado de los asuntos de importancia

DOCUMENTACIÓN

La documentación de la estrategia general de auditoría es un registro de las decisiones clave que se consideran necesarias para planear de una manera apropiada la Auditoría y para comunicar los asuntos importantes al equipo del trabajo.

La documentación del plan de auditoría es un registro de la naturaleza, oportunidad y extensión planeadas de los procedimientos de evaluación y de los procedimientos adicionales de auditoría a nivel de aseveración en respuesta a los riesgos evaluados.

Se debe explicar porque se hicieron cambios importantes a la estrategia general de auditoría, al plan de auditoría y cambios en la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría, mediante respuestas apropiadas cuando se realiza el trabajo de auditoría.

CONSIDERACIONES ADICIONALES EN TRABAJOS INICIALES DE AUDITORÍA

El propósito y objetivo de planear una Auditoría son iguales para Auditorías iniciales o recurrentes. Sin embargo, para una Auditoría inicial, el auditor puede necesitar ampliar las actividades de planeación, debido a que no tiene experiencia previa. Para Auditorías iniciales, los asuntos adicionales que el auditor puede considerar al establecer la estrategia general de auditoría y el plan de auditoría es revisar los papeles de trabajo del auditor antecesor.

CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Información sobre la industria (como reportes obligados por los reguladores de la industria), cobertura esperada de la Auditoría (incluyendo el numero y localidades de los componentes que se van a incluir), naturaleza de las relaciones de control entre una matriz y sus componentes

que determinan como se va a consolidar el grupo, naturaleza de los segmentos del negocio por auditar, moneda que se usara para los informes, necesidad de una Auditoría estatutaria de estados financieros independientes, además de una Auditoría para fines de consolidación, disponibilidad del trabajo de audidores internos y el grado de independencia, uso esperado de evidencia de auditoría obtenida en Auditorías previas, efecto de la tecnología de la información en los procedimientos de auditoría, disponibilidad del personal y datos del cliente.

NATURALEZA, OPORTUNIDAD Y EXTENSIÓN DE LOS RECURSOS

La selección del equipo (incluyendo cuando sea necesario, al revisor de control de calidad del trabajo) y designación de trabajo de auditoría, incluyendo asignar a miembros con experiencia en áreas con altos riesgos de representación errónea de importancia relativa.

Hacer un presupuesto de trabajo, que incluya la cantidad apropiada de tiempo por áreas donde pueda haber riesgos más altos de representación errónea de importancia relativa.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO QUINTO: MARCO PRACTICO

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

CAPITULO QUINTO MARCO PRÁCTICO

En el marco de la Auditoría tradicional, los estados financieros ofrecen un registro formal de las actividades financieras de la entidad. Las actividades financieras comienzan con el proceso de toma de decisiones de la entidad, la cual resulta de la estrategia de negocios, el ambiente de control, y procesos de negocios que están en funcionamiento. En la medida que se implementa el proceso de toma de decisiones, ocurren transacciones de negocio que se incluyen en registros de contabilidad y se resumen en estados financieros.

A menudo se tiene un conocimiento básico de la entidad y luego se focaliza la evidencia de auditoría para respaldar el contenido de los estados financieros. El esfuerzo de la auditoría está dirigido principalmente a la información sobre decisiones tomadas por la administración y más que todo el contenido de los estados financieros, llegando a tomar en cuenta conceptos como:

➤ **Planificación**

Se establece como una etapa del proceso de Auditoría, en la cual se intenta prever los posibles procedimientos que se aplicarán para obtener elementos de juicios válidos para sustentar la opinión.

➤ **Análisis de los sistemas de control interno**

El objetivo de la Auditoría, no es obtener con certeza una conclusión sobre la corrección de los estados financieros, sino opinar sobre la razonabilidad de los mismos. En consecuencia no es necesario verificar la totalidad de la documentación, y es posible empezar a descansar en parte en la información suministrada por los diferentes sistemas de información contable. A dicho efecto deben estudiarse y evaluarse los controles internos vigentes.

La finalidad principal de la revisión de los controles internos vigentes en los sistemas de administrativos y contables era determinar procedimientos de Auditoría para la totalidad de los componentes que integran los estados financieros, teniendo muy en cuenta especialmente los efectos de la efectividad de dichos controles en la naturaleza, el alcance y la oportunidad de

estos procedimientos. Se entiende por naturaleza a la clase de procedimientos, por alcance a la profundidad de los mismos y por oportunidad al momento en que debían desarrollarse.

➤ **Pruebas de Auditoría**

Lo que predomina para este enfoque tradicional son pruebas sustantivas, cuyo principal objetivo es brindarle validez a los saldos que componen los estados financieros. Es así como se explicitaron claramente todos los pasos a seguir para realizar un arqueo de fondos, una circularización o confirmación de saldos, visualizar un recuento físico de existencias.

La debilidad de este enfoque tradicional está en que el auditor puede no ser consciente de, o comprender completamente, la importancia de la información que se está registrando sobre las decisiones tomadas por la administración.

Las Normas Internacionales de Auditoría, requieren que el auditor tome tiempo para entender realmente el proceso de toma de decisiones de la entidad. Esto incluye la estrategia de negocios, los factores de riesgo de negocio y de fraude, la cultura, gente (ambiente de control) y los controles internos establecidos para abordar los riesgos. Este fundamento del entendimiento sobre la entidad le permite al auditor:

- Identificar tendencias de negocios, factores de riesgo e información clave que se debe registrar en el sistema de información de la entidad; y
- Planear procedimientos de Auditoría mas focalizados (mediante el responder a los riesgos específicos identificados) y por consiguiente reducir el tiempo que se esté perdiendo para auditar ciertos saldos de los estados financieros.

Por tanto, con referencia a la Auditoría tradicional se establece las siguientes limitaciones:

- Bajo este enfoque tradicional, la cantidad de horas auditor y altos honorarios surgen a consecuencia de procedimientos considerables para la revisión de gran cantidad de transacciones individuales y revisión de la documentación que respaldan estas transacciones. Lo que implica verificar la razonabilidad de todos los saldos de los elementos que componen los estados financieros.

- No se realiza un conocimiento del negocio de la entidad en forma integral, es decir, se desconoce operaciones que desarrollan en forma habitual, lo que dificulta al servicio de Auditoría de estados financieros, en el desarrollo de procedimientos de Auditoría.
- Para un servicio de Auditoría de estados financieros, se constituía en una metodología rígida y estandarizada, obteniendo como resultado procedimientos de Auditoría preestablecidos, es decir, programas de trabajo estándar.
- Para realizar un servicio de Auditoría de estados financieros, bajo este enfoque tradicional, empieza con la revisión de la mayor cantidad de transacciones contables individuales, para que posteriormente se pueda llegar a los estados financieros en su conjunto.
- Los objetivos de Auditoría de estados financieros mencionados a continuación; veracidad de las transacciones y de los saldos, integridad de las transacciones individuales y la razonabilidad de los saldos, además de la adecuación y exposición apropiada en los estados financieros de las transacciones individuales y de los saldos, son afirmaciones que contienen los estados financieros.
- En la determinación de los controles claves, bajo este enfoque tradicional, se verifica la totalidad de las transacciones en la realización de la Auditoría de estados financieros. Lo que implica muy poco eficiente, donde el criterio profesional se limitaría exclusivamente a verificar si la totalidad de estas transacciones fueron valuadas y expuestas de acuerdo con normas contables y legales.
- Los procedimientos de Auditoría son programas estándar, donde se adaptan a las características de la entidad a auditar.

De acuerdo a lo mencionado, se observa que bajo este enfoque, el tiempo de Auditoría se basa sobre un conocimiento mínimo de la entidad y de la información sobre la que se toma decisiones, para luego determinar muchos procedimientos de Auditoría para verificar una gran cantidad de transacciones contables, mismo que son expuestos en los estados financieros. Por lo que, corresponde utilizar como una herramienta los cuatro ejes principales del Cuadro de

Mando Integral, para tener un entendimiento de la entidad y de su ambiente de control y controles interno establecidos.

**Tabla 4. Cuadro de comparación
Auditoría de estados financieros**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>En la auditoría tradicional se desarrollan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Muchos procedimientos poco eficientes ➤ Verificar la mayor cantidad de transacciones ➤ Visualización de activos <p>Lo que implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran cantidad de horas auditor y, ➤ Altos honorarios para el desarrollo de la Auditoría financiera. <p>Para el servicio de la Auditoría, no se considera el Proceso Electrónico de Datos (PED).</p>	<p>Necesidad de llevar procedimientos más eficientes a los cambios de la época, lo que implicaría:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Menores costos para la entidad auditada. ➤ Maximizar condiciones de competitividad, para mejorar las condiciones del servicio de auditoría de estados financieros. <p>Se considera el Proceso Electrónico de Datos (PED), ya que afecta sustancialmente a las técnicas de auditoría.</p>
<p>Se desarrolla y profundiza los conceptos de:</p> <p>NO SE APLICA PARA ESTE ENFOQUE</p>	<p>Se desarrolla y profundiza los conceptos de:</p> <p>Conocimiento integral de la entidad, con el fin de obtener mejores procedimientos de auditoría, para verificar lo que se expone en estados financieros y si estos reflejan hechos económicos del negocio.</p> <p>Por lo tanto; bajo este enfoque se debe realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El conocimiento integral del ente <p>Para evaluar el negocio con relación a sus operaciones, componentes más importantes y análisis de estados financieros en base a transacciones individuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoque de arriba hacia abajo ✓ Situación patrimonial ✓ Productos que fabrica y/o vende ✓ Comercialización ✓ Estructuras de financiamiento ✓ Políticas de compras y ventas

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

<p>➤ Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Contar con procedimientos para obtener elementos de juicio validos para la opinión.✓ Recursos necesarios para llevar a cabo dichos procedimientos <p>➤ Análisis de los sistemas de control interno, es para determinar procedimientos de auditoría para todos los elementos que componen los estados financieros con relación a su naturaleza, oportunidad y alcance::</p> <ul style="list-style-type: none">✓ No es corrección de los estados financieros, si no opinar sobre la razonabilidad de estos. Por lo que no es necesario revisar toda la información, sino parte de cada información.✓ Estudiar y evaluar el control interno.	<p>➤ Planificación estratégica, dando profundidad a la etapa de planificación con base a:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Riesgo de auditoría, que influye en procedimientos que se planificaran.✓ Relación con afirmaciones que tienen los estados financieros, base para determinar los objetivos de Auditoría. <p>➤ Análisis y evaluación de los sistemas de información y control:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Rescatar los controles más importantes con los que cuenta la entidad.✓ Sirve para otorgar evidencia al auditor cuando se evalúa el control interno.✓ Validez a las afirmaciones de la gerencia vertidas en los estados financieros.
---	---

**Tabla 5. Cuadro de comparación
Enfoque de arriba hacia abajo**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>Bajo este enfoque la gran cantidad de horas auditor y altos honorarios es a consecuencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Procedimientos considerables para la revisión de gran cantidad de transacciones individuales y revisión de la documentación que respalda estas transacciones. ➤ Verificar la razonabilidad de los saldos de los componentes que integran los estados financieros. 	<p>Bajo este enfoque, para localizar los aspectos significativos que afectan a los estados financieros, con el objetivo de reducir esfuerzos en oras áreas de menor interés, se debe considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se considera a los estados financieros en su conjunto ➤ Análisis del negocio del cliente en base a su: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organización ✓ La forma que funciona sus principales plantas de fabricación. ✓ Puntos de comercialización ✓ Contexto económico en el que se desenvuelve. ✓ Operaciones que realizan los sistemas de registración.

**Tabla 6. Cuadro de comparación
Conocimiento del negocio de la entidad**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>Bajo este enfoque se desconoce la operatoria habitual del ente, lo que dificulta al servicio de auditoría en el desarrollo de procedimientos de auditoría.</p>	<p>Bajo este enfoque, para obtener un pleno conocimiento del negocio se debe conocer la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Principales ingresos ➤ Principales componentes del costo de bienes y servicios ➤ Gastos fijos que implican el mantenimiento de la organización ➤ Fuentes de financiamiento ➤ Comercialización de bienes y servicios ➤ Que información es indispensable ➤ Con que sistema de información cuenta ➤ Transacciones de la información contable

**Tabla 7. Cuadro de comparación
Enfoque de auditoría a medida**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>Bajo este enfoque la mayoría de los casos al realizar el servicio de auditoría de estados financieros, constituía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una metodología rígida y estandarizada, ➤ Obteniendo procedimientos de auditoría preestablecidos, es decir, programas de trabajo estándar. 	<p>Bajo este enfoque, los procedimientos específicos se determinaran individualmente para cada organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Con programas de trabajo diseñados a medida, adaptándose a las características individuales del ente auditado.

**Tabla 8. Cuadro de comparación
Planificación estratégica**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; transform: rotate(-15deg); opacity: 0.5;">NO SE APLICA PARA ESTE ENFOQUE</p>	<p>Bajo este enfoque, se define la estrategia para desarrollar la auditoría, en base al análisis de las:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Principales componentes o unidades operativas ➤ Riesgo global de auditoría para el ente en su conjunto ➤ Cuáles son los riesgos individuales para los componentes ➤ El tipo de enfoque más adecuado de auditoría: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfoque – pruebas de auditoría: <ul style="list-style-type: none"> • Analíticos • Cumplimiento • Sustantivos <p>Por lo que, la planificación estratégica definida en base a lo mencionado anteriormente podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Evitar dispersiones ➤ Transmitir a todo el equipo de trabajo las ideas del personal más experimentado. ➤ Anticipar dificultades que puedan afectar la conclusión y consecuentemente el informe del auditor.

**Tabla 9. Cuadro de comparación
Afirmaciones de los estados financieros**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral												
<p>Bajo este enfoque la auditoría empieza en la revisión de las transacciones individuales, para llegar a los estados financieros en su conjunto.</p>	<p>Bajo este enfoque, dentro del proceso de auditoría que empieza con la:</p> <table border="1" data-bbox="747 357 1421 878"> <tr> <td data-bbox="747 439 909 500">Planificación</td> <td data-bbox="909 439 1063 500">Se valúan factores</td> <td data-bbox="1063 439 1226 500">Riesgo inherente y de control</td> <td data-bbox="1226 357 1421 562">Selección de procedimientos de auditoría en relación de las afirmaciones</td> </tr> <tr> <td data-bbox="747 643 909 705">Ejecución</td> <td colspan="2" data-bbox="909 582 1226 746">Considerar los procedimientos de auditoría en relación con las afirmaciones</td> <td data-bbox="1226 602 1421 705">Comprender el trabajo</td> </tr> <tr> <td data-bbox="747 786 909 848">Conclusión</td> <td colspan="2" data-bbox="909 746 1226 878">Evalúa los hallazgos y la satisfacción de auditoría obtenida</td> <td data-bbox="1226 746 1421 878">Referidas a los estados financieros</td> </tr> </table> <p>Son consideradas las siguientes afirmaciones, divididos en los siguientes grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Veracidad de las transacciones individuales y de los saldos. ➤ Integridad de las transacciones individuales y la razonabilidad de los saldos. ➤ La adecuada valuación y exposición apropiada en los estados financieros de las transacciones individuales y de los saldos. 	Planificación	Se valúan factores	Riesgo inherente y de control	Selección de procedimientos de auditoría en relación de las afirmaciones	Ejecución	Considerar los procedimientos de auditoría en relación con las afirmaciones		Comprender el trabajo	Conclusión	Evalúa los hallazgos y la satisfacción de auditoría obtenida		Referidas a los estados financieros
Planificación	Se valúan factores	Riesgo inherente y de control	Selección de procedimientos de auditoría en relación de las afirmaciones										
Ejecución	Considerar los procedimientos de auditoría en relación con las afirmaciones		Comprender el trabajo										
Conclusión	Evalúa los hallazgos y la satisfacción de auditoría obtenida		Referidas a los estados financieros										

**Tabla 10. Cuadro de comparación
Objetivos de auditoría**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>Bajo este enfoque, los objetivos de auditoría de estados financieros, eran las afirmaciones que contienen los estados financieros.</p>	<p>Bajo este enfoque, el objetivo del auditor es probar mediante procedimientos de auditoría, la validez de las afirmaciones que contienen los estados financieros.</p>

Tabla 11. Cuadro de comparación
Evaluación del riesgo de auditoría

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>NO SE APLICA PARA ESTE ENFOQUE</p>	<p>Bajo este enfoque, se debe considerar que pueden existir errores o irregularidades no detectados por los sistemas de control del ente auditado. Por lo tanto, el análisis, evaluación y consideración de los riesgos significativos se constituye en un desafío para la capacidad y criterio del auditor.</p> <p>Por lo mencionado , la evaluación se efectúa de arriba hacia abajo, tomando en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Naturaleza del negocio ➤ Contexto que los rodea ➤ Análisis de riesgos ➤ Bienes o servicios producidos y vendidos. ➤ Situación de sus cliente <p>Asimismo, se debe considerarlo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Riesgo inherente: contexto que lo rodea y el cual se desenvuelve ➤ Riesgo de control: Se origina en unidades de los propios sistemas de la organización.

**Tabla 12. Cuadro de comparación
Determinación de controles claves**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>Bajo este enfoque, se verifica la totalidad de las transacciones en la realización de la auditoría de estados financieros. Lo que implica muy poco eficiente, donde el criterio profesional se limitaría exclusivamente a verificar si la totalidad de estas transacciones fueron valuados y expuestos de acuerdo con normas contables y legales.</p>	<p>Bajo este enfoque, la información contable podrá ser verificada dándole validez a los sistemas que la originan.</p> <p>Una vez evaluados los sistemas que las originan, se determina que la información es adecuada y confiable. Además de verificar si dichos sistemas funcionan.</p> <p>Suponiendo lógicamente que la información se emite en forma satisfactoria, debemos conocer los controles claves sabiendo sus diferentes jerarquías, relacionándose con aquellos controles que ofrecen mayor satisfacción de auditoría.</p> <p>Si confiamos en los controles claves, estos controles darán mayor efectividad y eficiencia en la realización de la auditoría de estados financieros.</p>

**Tabla 13. Cuadro de comparación
Procedimientos de auditoría**

Auditoría tradicional	Auditoría y cuadro de mando integral
<p>Programas estándar, donde se adaptaran a las características de la empresa auditar.</p>	<p>Los procedimientos para efectuar la auditoría son únicos y se traducen en programas detallados.</p> <p>Cuando se da mayor énfasis en las particularidades del negocio y efecto en los procedimientos contables, los programas serán desarrollados en base a esta información.</p>

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO SEXTO: DEMOSTRACIÓN DE LA HIPÓTESIS

TESIS DE MAESTRIA

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

CAPITULO SEXTO

DEMOSTRACIÓN DE LA HIPOTESIS

Para una aplicación más efectiva con las Normas Internacionales de Auditoría, y contar con un entendimiento de la entidad sobre el proceso de toma de decisiones cuando se desarrolla la fase de planificación, se utilizara como una herramienta, el cuadro de mando integral prestando atención a los cuatro ejes principales del sistema de control; Perspectiva financiera, Perspectiva de los procesos, perspectiva de los clientes y perspectiva de la formación, que para efectos de este trabajo de investigación serán: Rendimiento financiero, rendimiento de mercado, rendimiento de procesos y rendimiento de recursos.

Para efectuar el entendimiento de la entidad, bajo los cuatro ejes del Cuadro de Mando Integral, se deberá obtener por separado información financiera y no financiera de fuentes internas como externas para conocer a fondo al cliente, su ambiente e industria, con el propósito de diseñar una estrategia general de Auditoría para abordar los riesgo de representación errónea de importancia relativa en los estados financieros y de esa manera desarrollar un plan de Auditoría para reducir el riesgo a un nivel bajo que sea aceptable.

Esta información financiera y no financiera, debe ser organizada y ordenada de forma tal que sirva principalmente como un instrumento de trabajo para planificar las siguientes etapas de la Auditoría, debiendo resumir todo este proceso en el "Memorando de Planificación y Desarrollo de la Estrategia de la Auditoría", que será comunicado a los miembros del equipo de Auditoría, de manera que cada integrante tenga un entendimiento de la entidad y de su propio papel en la Auditoría.

Para elaborar este Memorándum de Planificación, se apartará la información financiera de la no financiera, posteriormente se utilizara los cuatro ejes del sistema de control del Cuadro de Mando Integral, con las siguientes modificaciones que ayudaran a analizar de mejor manera a la entidad a auditar:

- Rendimiento financiero para la Perspectiva financiera
- Rendimiento de mercado para la Perspectiva de los procesos
- Rendimiento de procesos para la Perspectiva de los clientes
- Rendimiento de recursos para la Perspectiva de la formación

ANALISIS INFORMACION FINANCIERA Y NO FINANCIERA

A. INFORMACION FINANCIERA

Para obtener información financiera interna y externa debemos contar con la siguiente documentación información:

Interna:

- Estados financieros.
- Presupuestos.
- Declaración de impuestos.
- Decisiones tomadas sobre políticas y prácticas de contabilidad.
- Juicios y estimaciones.

Externa:

- Información de la industria
- Decisiones gubernamentales
- Decisiones de institución financiera sobre créditos

B. INFORMACIÓN NO FINANCIERA

Rendimiento Financiero

Papel de trabajo Nro. 1	Memorándum comprensión de las actividades de la entidad.
Papel de trabajo Nro. 2	Memorándum cálculo del nivel de precisión.
Papel de trabajo Nro. 3	Memorándum cálculo del nivel de precisión asignado.
Papel de trabajo Nro. 4	Memorándum de análisis de planificación.
Papel de trabajo Nro. 5	Memorándum para la determinación del riesgo de auditoría.
Papel de trabajo Nro. 6	Memorándum de política y prácticas contables significativas.

Rendimiento de Mercado

Papel de trabajo Nro. 7	Memorándum de factores externos.
-------------------------	----------------------------------

En este papel de trabajo, se tendrá información sobre la influencia de factores económicos externos, relacionados con actividades de la entidad:

- El efecto de las condiciones económicas y políticas sobre las operaciones de financiamiento e inversiones.
- Los factores económicos específicos que afecten a la entidad.
- Los cambios en el tamaño de mercados.
- Las perspectivas futuras respecto de productos o servicios prestados.
- Cambios en niveles de venta o de consumo.
- Exposición a fluctuaciones de tasas de interés y tipo de cambio.
- Restricciones a la actividad económica, tales como controles de precios o salarios, derechos de importación y reglamentaciones ambientales.
- Factores climáticos o estacionales que puedan afectar o afectaron el desarrollo normal de las actividades de la entidad.

Rendimiento de Procesos

Papel de trabajo Nro. 8 Memorándum para la evaluación del control interno.

Rendimiento de Recursos

Para el rendimiento de recursos, recurrimos al papel de trabajo Nro. 1 "Memorándum comprensión de las actividades de la entidad", mismo que brindara información referente a:

- A la organización y estructura de la entidad para el cumplimiento de sus objetivos a efectos de orientar el enfoque de auditoría a las características propias de la misma.
- Capacidades del empleado, a la importancia de la fuerza laboral dentro de la estructura y el desarrollo de las actividades de la entidad, para lo cual debe tenerse en cuenta la cantidad de empleados, acuerdos de remuneraciones, composición técnica y profesional, influencia de sindicatos, mercado laboral y existencia de planes especiales de beneficios sociales.
- Leyes, regulaciones y normas aplicables específicamente a la entidad, disposiciones tributarias aplicables, requisitos reglamentarios especiales y existencia de organismos o instituciones que ejercen tuición.

Con la información que se tiene en los papeles de trabajo del 1 al 8 (Memorándums) podemos elaborar el Memorándum de Planificación y Desarrollo de la Estrategia de la Auditoría (Ver Anexo Nro. 4). Estos papeles de trabajo son desarrollados a continuación sobre la base de una estructura:

PAPEL DE TRABAJO Nro. 1
MEMORÁNDUM
COMPRENSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD

Antes de iniciar cualquier trabajo es indispensable que estén claramente definidos los objetivos del mismo, esto significa tener claro el tipo y cantidad de informes que se van a emitir, las revisiones adicionales que se van a realizar y asegurar la comprensión del alcance de la revisión a ser efectuada y las responsabilidades que el equipo de Auditoría asume.

La comprensión de actividades de la entidad consiste, que el equipo de Auditoría logre un entendimiento de las actividades a ser auditada y el marco dentro del cual opera. Esto permitirá: Identificar áreas potenciales de riesgo, identificar hechos/transacciones que afecten significativamente los estados financieros, ayudar a definir el alcance, naturaleza y oportunidad de los procedimientos de Auditoría, identificar nuevas líneas de actividad, nuevos productos o prestación de nuevos servicios, evaluar la evidencia de Auditoría que eventualmente se obtiene y considerar la conveniencia de políticas administrativo – contables adoptados.

Este entendimiento comprende indagar sobre varios aspectos, como ser:

- ⌘ Antecedentes de la entidad (*Constitución*).
- ⌘ Planificación estratégica (*Visión, Misión y Estrategias*).
- ⌘ Organización y estructura (*Organización y Unidades Operativas*).
- ⌘ Naturaleza de sus operaciones (*Que hace la entidad, como lo hace, donde lo hace y para quien lo hace*).
- ⌘ Financiamiento (*Principales fuentes de financiamiento o ingresos*).
- ⌘ Sistemas de información (*Características del sistema de información*).
- ⌘ Estructura gerencial (*Reputación profesional, rotación gerencial, perfil gerencial, respeto a la conciencia de control y la contabilidad*).
- ⌘ Circunstancias económicas (*Disposiciones o regulaciones, factores climáticos y cambios en el tamaño del mercado*).
- ⌘ Fuerza laboral (*Cantidad de empleados, composición técnica y profesional, influencia de sindicatos y mercado laboral*).
- ⌘ Leyes y normas aplicables (*Leyes, normas y regulaciones aplicables a la entidad, disposiciones tributarias y resoluciones de organismos que ejercen tuición*).
- ⌘ Actividad de la unidad de auditoría interna (*Rol de la unidad de auditoría interna, especialmente respecto del control interno*).
- ⌘ Historia de auditoría externa (*Resultado de auditorías anteriores*).

PAPEL DE TRABAJO Nro. 2
MEMORÁNDUM
CÁLCULO DEL NIVEL DE PRECISIÓN

Este papel de trabajo muestra la importancia relativa general, que se utilizara para evaluar el efecto de los ajustes no registrados ni calificados en nuestro dictamen, con respecto a los estados financieros en su conjunto. La información obtenida servirá como base para la preparación del plan de auditoría.

La información a considerar y extraída de los estados financieros para calcular el nivel de precisión:

DETALLE	IMPORTE Bs	PORCENTAJE
Ingresos		
Activos		
Factor		

Con la información anteriormente mencionada se debe calcular el Nivel de Precisión bajo la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE PRECISION} = \text{FACTOR} * (\text{EL MAYOR ENTRE ACTIVOS O INGRESOS})^{2/3}$$

PAPEL DE TRABAJO Nro. 3
MEMORÁNDUM
CÁLCULO DEL NIVEL DE PRECISIÓN ASIGNADO

Este papel de trabajo muestra la importancia relativa particular (a nivel de cuenta o rubro) la medida que se utiliza para evaluar los ajustes a nivel de rubro o cuenta, considerando la participación del mismo en los estados financieros en su conjunto.

La información a considerar y extraída de los estados financieros para calcular el nivel de precisión:

DETALLE	IMPORTE Bs	PORCENTAJE
Ingresos		
Activos		
Factor		

Con la información anteriormente mencionada calcular el Nivel de Precisión Asignado (Error Tolerable):

$$\text{NIVEL DE PRECISION ASIGNADO} = \text{NIVEL DE PRECISION} * (\text{SALDO DE LA CUENTA} / \text{ENTRE EL MAYOR DE ACTIVOS O INGRESOS})^{1/2}$$

PAPEL DE TRABAJO Nro. 4
MEMORÁNDUM
ANÁLISIS DE PLANIFICACIÓN

El análisis de planificación, dentro la etapa de planificación, consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas (pruebas de razonabilidad, análisis de tendencias, comparaciones y ratios) sobre la información a ser auditada.

El análisis de planificación permite conocer las operaciones y actividades de la entidad, composición de cuentas de los estados financieros, prácticas contables utilizadas por la entidad, áreas de mayor riesgo y posibles deficiencias por variaciones no justificadas. (Ver Anexo Nro. 1)

La revisión analítica es parte del análisis de planificación y consiste en realizar un estudio o evaluación de la información financiera que será objeto de análisis, mediante la comparación o relación con otros datos e información relevante. Los requisitos para una revisión analítica son: Los importes comparados deben estar expresados en moneda de igual poder adquisitivo, las partidas deben tener capacidad lógica de relación, la relación de información no deberá ser muy compleja, la relación de los datos e información utilizada deberá ser convincente, las variaciones usadas deben ser independientes y la fuente de información debe ser confiable. Además se dispone de varios métodos o herramientas a ser utilizadas durante la ejecución de los procedimientos analíticos, los cuales pueden combinarse indistintamente, siendo estos:

Análisis de relaciones, relación de montos de aportes y retenciones respecto de sueldos, cuyo resultado debería ser igual a los porcentajes a probados por Ley y Depreciación de activos fijos sobre valor de origen, la cual deberá ser igual a las alícuotas establecidas por la entidad, disposiciones técnicas contables y/o legales vigentes o informe de revalúo técnico, según corresponda.

Análisis de tendencias, Es analizar las variaciones de un saldo o cuenta a través del tiempo. Los saldos de la gestión anterior deben ser reexpresados para efectos de su comparación.

Comparaciones, Comparación de la información financiera de la entidad respecto de otros datos o elementos independientes y/o externos, como ser presupuestos, estados financieros del

año anterior, datos generados por otras unidades operativas, estadísticas de mercado y otra información relacionada con el giro del negocio de la institución.

Pruebas de razonabilidad, Utilización de pruebas globales para comprobar la razonabilidad de un saldo determinado, cuyas variables deberán ser revisadas mediante otros procedimientos sustantivos, mencionando algunos ejemplos tenemos: Comprobación de la actualización del valor de origen de bienes de uso, revisión de la determinación de gastos devengados de la previsión para beneficios sociales, análisis del cálculo de la provisión y gastos por aguinaldo, revisión global de los sueldos imputados a la gestión, cálculo de los gastos financieros, revisión de las ventas y costos del ejercicio, verificación de la depreciación o amortización de activos

Pruebas de diagnóstico, comprende la determinación y comparación de índices económicos – financieros respecto de los registrados en ejercicios anteriores, investigando aquellas fluctuaciones anormales o poco usuales. Los índices más comunes y útiles son: (Ver Anexo Nro. 2):

- Rotación de las cuentas por cobrar comerciales.
- Rotación de inventarios.
- Variaciones en los márgenes brutos de utilidad.
- Variaciones en los porcentajes de gastos administrativos y de comercialización.
- Variaciones registradas en el capital de trabajo e índice de liquidez y solvencia.

La metodología utilizada para el análisis de planificación podemos mencionar los siguientes:

- Obtener los estados financieros del ejercicio bajo examen y los de la gestión anterior.
- Reexpresar saldos del ejercicio anterior a moneda constante del ejercicio bajo examen.
- Determinar porcentaje de participación de cada cuenta respecto del activo, pasivo o ingreso.
- Calcular la variación nominal y porcentual de cada saldo respecto del ejercicio anterior.
- Obtener las justificaciones relacionadas con las variaciones más importantes.

PAPEL DE TRABAJO Nro. 5
MEMORÁNDUM
DETERMINACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA

Cuando hablamos de riesgo nos referimos a la posibilidad de emitir un dictamen "limpio" cuando los estados financieros poseen errores u observaciones significativas y viceversa, es decir, emitir un informe "con salvedades" cuando dichos estados son "razonables".

El riesgo de Auditoría es el resultado de la conjunción de:

- Aspectos aplicables exclusivamente a la actividad de la institución, independientemente de los sistemas de control desarrollados, que se denomina riesgo inherente.
- Aspectos atribuibles a los sistemas de control, que se denomina riesgo de control.
- Aspectos atribuibles en la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de Auditoría de un trabajo en particular, que se denomina riesgo de detección.

Para poder evaluar los riesgos, debemos detectar los factores que los producen, es decir, aquellas situaciones individuales que efectúan en la determinación del nivel de riesgo. Una vez detectados los factores, se procede a la evaluación del riesgo, tarea que se realiza en dos niveles: (Ver Anexo Nro. 3)

- a. En primer lugar, una evaluación referida a la auditoría en su conjunto, o sea, el riesgo global de que existan errores o irregularidades no detectados por los procedimientos de Auditoría, y que en definitiva lleven a emitir una opinión de Auditoría incorrecta.
- b. En segundo lugar, una evaluación del riesgo de Auditoría específico para cada componente de los estados financieros en particular.

PAPEL DE TRABAJO Nro. 6

MEMORANDUM

POLITICAS Y PRÁCTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Resumen de las principales políticas y prácticas contables utilizadas por la entidad en la preparación de sus estados financieros:

Las políticas contables son de índole conservadora y están estructuradas en función de un manual, donde el criterio de imputación general es el de devengamiento contable.

PAPEL DE TRABAJO Nro. 7
MEMORÁNDUM
FACTORES EXTERNOS

Este memorándum documenta el entendimiento del entono del negocio. La información obtenida servirá como base para la preparación del plan de auditoría.

La información a considerar en este papel de trabajo es la siguiente:

1. Ambiente General del Negocio - Análisis PEST
 - 1.1 Factores políticos
 - 1.2 Factores económicos
 - 1.2 Factores sociales
 - 1.3 Factores tecnológicos

2. Situación Actual del Negocio y Perspectivas del Futuro – Análisis FODA
 - 2.1 Fortalezas
 - 2.2 Debilidades
 - 2.3 Oportunidades
 - 2.4 Amenazas

Para el desarrollo de este papel de trabajo, consideramos lo siguiente:

- El efecto de las condiciones económicas y políticas sobre las operaciones de financiamiento y las inversiones.
- Los factores económicos específicos que afectan la actividad.
- Los cambios en el tamaño de los mercados.
- Las perspectivas futuras respecto de los productos o servicios prestados.
- Cambios en los niveles de venta o de consumo.
- Exposición a las fluctuaciones de las tasas de interés y del tipo de cambio.
- Restricciones a la actividad económica, tales como controles de precios o salarios, derechos de importación, reglamentaciones ambientales.
- Factores climáticos o estacionales que pueden afectar o afectaron el desarrollo normas de las actividades

PAPEL DE TRABAJO Nro. 8
MEMORÁNDUM
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Este memorándum documenta el entendimiento del proceso de control adoptado por la entidad, con el propósito de asegurar razonablemente el logro de sus objetivos. La información obtenida servirá como base para la preparación del plan de auditoría según se documenta en el memorando de planificación.

El control interno es un proceso efectuado por la entidad, gerencia y demás personal designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías:

- Seguridad de la información financiera.
- Efectividad y eficiencia de las operaciones, y
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esto refleja ciertos conceptos fundamentales, tales como:

- El control interno es un **PROCESO**, porque es un medio utilizado para la consecución de objetivos, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo llevan a cabo las **PERSONAS**, no se trata solo de manuales de políticas e impresos sino de personas en cada nivel de la organización.
- El control interno puede adoptar un grado de **SEGURIDAD RAZONABLE**, no la seguridad total a la dirección de la entidad, y
- El control interno está pensado para facilitar la consecución de **OBJETIVOS** en una o más de las diferentes categorías.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre si que se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Estos componentes son los siguientes:

Ambiente de control, el núcleo de un negocio es su personal y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa a la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.

Evaluación de los riesgos, la entidad debe conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta y definir objetivos integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización y finanzas, para que la organización funcione de forma coordinada. Asimismo, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Actividades de control, debe establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

Información y comunicación, las actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación, estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Supervisión, todo proceso debe ser supervisado introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando sea necesario y oportuno, de esta manera el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias

Para controles claves, el relevamiento y la comprobación del control interno nos ayudan a:

- Obtener un conocimiento general de los sistemas administrativo-contables. A efectos de entender como fluye la información a través de los mismos.
- Establecer las áreas de riesgo, las cuales requerirán una especial atención al definir nuestros procedimientos de Auditoría.
- Emitir una carta de recomendaciones con el propósito de coadyuvar a la entidad a lograr en forma eficiente y eficaz sus objetivos.
- Identificar aquellos controles que directamente influirán, a través de la confianza que le otorguemos, sobre el enfoque de Auditoría a emplear.

Por lo que, se puede llegar a mencionar que un control clave, es aquel control que, operando eficazmente proporciona evidencia de Auditoría sobre ciertas afirmaciones de los componentes de los estados financieros.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA EL SERVICIO DE
UNA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

Representa un control que funcionando efectivamente proporciona satisfacción relevante de Auditoría en forma eficiente.

De existir varios controles que brindan satisfacción sobre ciertas afirmaciones, el control clave será aquel que esté ubicado por encima del resto de los controles, o bien los incluya.

Son aquellos controles que, de no existir o funcionar eficazmente, podrían permitir que algunas de las afirmaciones de los estados financieros se vean distorsionadas.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO SEPTIMO: CONCLUSIONES

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

CAPITULO SEPTIMO

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación, el cuadro de mando integral como herramienta en la planificación para el servicio de una auditoría de estados financieros, arriba las siguientes conclusiones:

- Entender realmente el proceso de toma de decisiones de la entidad. Esto incluye la estrategia de negocios, los factores de riesgos de negocio y de fraude, la cultura, gente (ambiente de control) y los controles internos establecidos para abordar los riesgos. Este fundamento del entendimiento sobre la entidad le permitirá al auditor identificar las tendencias de negocio, los factores de riesgo y la información clave que se debe registrar en el sistema de información de la entidad y planear procedimientos de auditoría mas focalizados
- Establecer el alcance del servicio de auditoría, sobre la base de la estructura de información financiera usada, requerimientos de presentación de informes y cualesquiera cambios significantes que hayan ocurrido.
- Determinar los riesgos de representación errónea de importancia relativa (RREIR) a nivel de estado financiero en general y relacionarlo con la entidad como un todo, es decir, la naturaleza de la industria, la integridad de la administración y su actitud frente al control y a la competencia, misma que puede ser usada para desarrollar la estrategia general preliminar de auditoría, puede ser usada para reducir los procedimientos sustantivos que se requiere a nivel de aseveraciones.
- Considerar que toda la información obtenida sobre la entidad y los riesgos valorados para desarrollar una estrategia general de auditoría para ejecutar el servicio de auditoría, establece el alcance, la oportunidad y el enfoque de la auditoria y guía de desarrollo del plan de auditoría más detallado.
- Seleccionar el equipo de auditores propuesto y asignación de tiempos para el servicio de auditoría, mediante la utilización de recursos necesarios.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

CAPITULO OCTAVO: RECOMENDACIONES

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

CAPITULO OCTAVO RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación, el cuadro de mando integral como herramienta en la planificación para el servicio de una auditoría de estados financieros, arriba las siguientes recomendaciones:

1. Para el desarrollo de una auditoría de estados financieros, el auditor debe evaluar el negocio con relación a sus operaciones, componentes más importantes y análisis de estados financieros con base a las transacciones individuales que se detallan a continuación:
 - Planificación estratégica, el auditor externo debe definir la estrategia para desarrollar la auditoría de estados financieros, en base al análisis de las:
 - ✓ Principales componentes o unidades operativas.
 - ✓ Riesgo global de auditoría para el ente en su conjunto.
 - ✓ Cuáles son los riesgos individuales para los componentes.
 - ✓ El tipo de enfoque más adecuado de auditoría:
 - Enfoque – pruebas de auditoría, Analíticos, Cumplimiento y Sustantivos.

Por lo que, la planificación estratégica definida con base a lo mencionado anteriormente, podrá evitar dispersiones y transmitir a todo el equipo de trabajo las ideas del personal más experimentado y anticipar dificultades que puedan afectar la conclusión y consecuentemente el informe del auditor.

- Enfoque de arriba hacia abajo, el auditor externo debe localizar los aspectos más significativos que afectan a los estados financieros, con el objeto de reducir esfuerzos en otras áreas de menor interés, considerando estados financieros en su conjunto y análisis del negocio del cliente en base a su organización, la forma en que funciona sus principales plantas de fabricación, puntos de comercialización, contexto económico y los sistemas de registración.
- Conocimiento del negocio del ente, el auditor debe obtener un pleno conocimiento del negocio tomando en cuenta los Principales ingresos, Principales componentes del costo

de bienes y servicios, Gastos fijos que implican el mantenimiento de la organización, Fuentes de financiamiento, Comercialización de bienes y servicios, Que información es indispensable, Con que sistema de información cuenta y Transacciones de la información contable.

- Enfoque de auditoría a medida, el auditor debe considerar los procedimientos específicos individualmente para cada organización con programas de trabajo diseñados a medida, adoptándose a las características individuales del ente auditado.
- Afirmación de los estados financieros, el auditor dentro del proceso de auditoría que empieza con el proceso de planificación, ejecución y conclusión, se debe considerar las siguientes afirmaciones: Veracidad de las transacciones individuales y de los saldos, integridad de las transacciones individuales y la razonabilidad de los saldos y la adecuada valuación y exposición apropiada en los estados financieros de las transacciones individuales y de los saldos.
- Objetivos de auditoría, el auditor debe probar mediante procedimientos de auditoría, la validez de las afirmaciones que contienen los estados financieros.
- Evolución de riesgos de auditoría, el auditor debe considerar que puede existir errores o irregularidades no detectadas por los sistemas de control del ente auditado. Por lo tanto, el análisis, evaluación y consideración de los riesgos significativos se constituye en un desafío para la capacidad del auditor.
- Determinación de controles claves, el auditor deberá verificar la información contable, dándole validez a los sistemas que la origina. Una vez evaluados los sistemas que las origina, se determina que la información es adecuada y confiable. Además de verificar si dichos sistemas funcionan.
- Procedimientos de auditoría, el auditor para efectuar la auditoría de estados financieros, debe desarrollar procedimientos únicos que se traduzcan en programas de auditoría.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA

MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

BIBLIOGRAFÍA

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

BIBLIOGRAFIA

- Ramírez Enríquez y Asociados Miembros de Moores Rwal Internacional, Manual de Auditoría Financiera –, gestión 2000
- Carlos A. Slosse, Juan Carlos Gordicz, Silva Giordano, Federico Servideo, Daniel López Lado, Gustavo F. Dreispiel, Carlos A. Pace y Daniel J. De Marco. 2001 AUDITORIA UN NUEVO ENFOQUE EMPRESARIAL, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Julio P. Rocha Chavarría, CPA MA. MES, PROCESO INTEGRAL DE AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, 2da Edición Grafica Simmer 2007, Santa Cruz – Bolivia.
- Luis Felipe Pérez Torano, AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS, Ediciones McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A., gestión 2008 México.
- Samuel Alberto Mantilla B. AUDITORIA 2005, Ediciones ECOE, gestión 2004, Bogotá DC.
- Comité Ejecutivo de Normas de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), 2001 SAS Nro. 22 y 47 (STATEMENT ON AUDITING STANDARDS) PLANEACION Y SUPERVISION Ediciones IMCP México.
- Comité Internacional de Practicas de Auditoría (IAPC) del Consejo de la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC) 1990 NIA 9 (NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA) DOCUMENTACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA. Ediciones IMCP México.
- Contraloría General del Estado Plurinacional, MANUAL DE AUDITORIA FINANCIERA, Ediciones CGE La Paz Bolivia.
- Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores de Bolivia 1994 BORRADOR DE NORMA DE AUDITORIA Nro. 1 PLANIFICACION DEL TRABAJO DE AUDITORIA. Ediciones Inti Raymi La Paz – Bolivia.

UNIVERSIDAD MAYOR DE "SAN ANDRÉS"
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE AUDITORÍA
MAESTRIA EN AUDITORIA Y CONTROL FINANCIERO

A N E X O S

TESIS DE MAESTRIA

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION
PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS**

ANEXOS

Anexo Nro. 1

**ANALISIS DE PLANIFICACION
BALANCE GENERAL**

CLIENTE:

PERIODO AUDITAR:

Propósito:

Se realizo una revisión analítica preliminar de los datos financieros y operativos de la entidad con el propósito de identificar los objetivos críticos (partidas claves) de auditoría, cuentas y corrientes de información significativas (ciclos de transacciones significativas y no significativas), relaciones poco comunes y resultados o tendencias esperadas.

EMPRESA "....."

BALANCE GENERAL

ANALISIS VERTICAL

CUENTAS	AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO ACTUAL		AL 31 DE DICIEMBRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE BS	PORCENTAJE	IMPORTE BS	PORCENTAJE

EMPRESA "....."

BALANCE GENERAL

ANALISIS HORIZONTAL

CUENTAS	AL 31 DE DICIEMBRE AÑO ACTUAL	AL 31 DE DICIEMBRE AÑO ANTERIOR	VARIACION AÑO ACTUAÑ VS AÑO ANTERIOR	
			IMPORTE BS	PORCENTAJE

ANALISIS DE PLANIFICACION ESTADO DE RESULTADOS

CLIENTE:

PERIODO AUDITAR:

Propósito:

Se realizo una revisión analítica preliminar de los datos financieros y operativos de la entidad con el propósito de identificar los objetivos críticos (partidas claves) de auditoría, cuentas y corrientes de información significativas (ciclos de transacciones significativas y no significativas), relaciones poco comunes y resultados o tendencias esperadas.

EMPRESA "....." ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS VERTICAL

CUENTAS	EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO ACTUAL		EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO ANTERIOR	
	IMPORTE BS	PORCENTAJE	IMPORTE BS	PORCENTAJE

EMPRESA "....." ESTADO DE RESULTADOS ANALISIS HORIZONTAL

CUENTAS	EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO ACTUAL	EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE AÑO ANTERIOR	VARIACION AÑO ACTUAN VS AÑO ANTERIOR	
			IMPORTE BS	PORCENTAJE

INDICADORES, RAZONES E INDICES
UTILIZADOS EN EL
ANALISIS DE PLANIFICACIÓN

PRUEBA ACIDA	<u>Activo Corriente – Inventarios</u> Pasivo Corriente
INDICE DE LIQUIDEZ	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente – Pasivo Corriente
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	<u>Ventas</u> Promedio de saldos de cuentas por cobrar
ROTACION DE INVENTARIOS	<u>Existencias promedio X 360</u> Costo de ventas
ENDEUDAMIENTO	<u>Pasivo</u> Patrimonio neto
INMOVILIZACIÓN DEL PATRIMONIO	<u>Activo fijo</u> Patrimonio neto
RENTABILIDAD DEL CAPITAL	<u>Utilidad neta</u> Capital

TRANSACCIONES SIGNIFICATIVAS Y EVALUACION PRELIMINAR DEL RIESGO DE AUDITORIA

CLIENTE:

PERIODO AUDITAR:

Transacciones Significativas	Tipo de Transacción			Evaluación Preliminar del Riesgo			Objetivo Crítico	Procedimientos de auditoria		
	Rutinarias	No Rutinarias	Estimado	RI	RC	REIS		Proced. Cumplim	Proced. Analítico	Proced. Detalle
Ventas, Cuentas por cobrar clientes y Flujos relacionados										
Compras, Proveedores y Flujos relacionados										
Inventarios, Producción y Costo de ventas										
Préstamos bancarios y Otros										
Activos fijos y Cuentas Relacionadas										
Patrimonio										

Para cada una de las transacciones significativas (Ciclos de transacciones) se debe identificar las aseveraciones como ser: Integridad, Exactitud, Existencia, Valuación, Propiedad, Presentación y Revelación.

MODELO

1. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE
AUDITORIA

CLIENTE:

PERIODO:

Propósito:

Este memorando describe nuestra estrategia de auditoría y documenta nuestras decisiones de planeación de auditoría con respecto a la auditoria de los estados financieros de la entidad "escribir el nombre de la entidad a auditar", por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de "Clocar el año de conclusión del ejercicio".

Enfoque Global de Auditoria

El enfoque global de auditoría es:

- Tomar una visión estratégica del nivel más alto al más bajo de la entidad para entender los riesgos a los que está expuesta y los controles diseñados para administrar dichos riesgos.
- Traducir los riesgos del negocio en implicaciones de riesgos de auditoría.
- Utilizar una perspectiva analítica (*indicadores de rendimiento financieros y no financieros, según sea apropiado*).
- Evaluar los controles generales en base a los componentes del Informe COSO.
- Concentrarse en las transacciones o ciclos de transacciones más significativos.
- Definir el enfoque de auditoría a aplicar para cada ciclo de transacciones.
- Diseñar procedimientos de auditoría (*de cumplimiento y sustantivos*).
- Tener una comunicación continua y valiosa con la entidad durante el desarrollo del servicio.

Objetivos de Auditoria y Evaluaciones Preliminares de Riesgo

Permite:

- Identificar las partidas, las clases de transacciones y las aseveraciones más significativas de los estados financieros.
- Definir los objetivos de auditoría y confirmar los objetivos críticos de auditoría.
- Evaluar el riesgo inherente y, después de obtener un entendimiento del control interno, efectuar evaluaciones preliminares del riesgo de control con respecto a los objetivos de auditoría.

A. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA

1. Descripción de los antecedentes y características de la entidad

La entidad sujeta al servicio de auditoría, gira bajo la razón social de "XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX".

La entidad tiene como objetivo principal:

Los aspectos más relevantes del conocimiento del negocio obtenido, de acuerdo a lo descrito en el memorando específico, son los siguientes:

En esta parte se puede complementar con resultados obtenidos en el papel de trabajo Nro 1, titulado "Memorando del Conocimiento del Negocio".

2. Descripción del servicio

2.1 Objetivo del servicio

El objetivo de la auditoría es realizar un examen sobre la razonabilidad con la que se presentan los estados financieros de la entidad, en base a Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas vigentes en la Republica de Bolivia, así como de su correcta aplicación en base a, normas, reglamentos, convenios, contratos y otros que sea de utilización de la entidad.

Objetivos específicos

El objetivo específico del servicio son los siguientes:

- ☑ Examen del Balance General, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo por la gestión 20XX, en base a procedimientos selectivos de la documentación financiera, para que, como resultado de la misma, se tengan elementos que permitan inferir cierta razonabilidad sobre la situación patrimonial y financiera de la entidad por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 20XX.

2.2 Alcance general del servicio

El examen sobre los estados financieros de la entidad, será realizado por el ejercicio terminado al 31 de diciembre de 20XX.

Considerando la naturaleza de las actividades desarrolladas por la entidad, en los aspectos generales, se aplicara el siguiente alcance de trabajo:

- ☑ Obtener documentación suficiente para comprender la naturaleza de las actividades que se desarrollan, así como la documentación sustentatoria y de respaldo de las operaciones contable - administrativas practicadas.
- ☑ Evaluar el proceso de control interno con el propósito de establecer la naturaleza, extensión y oportunidad de nuestros procedimientos de auditoría.
- ☑ Planear y documentar una estrategia eficaz y eficiente para nuestra auditoria, obteniendo un nivel razonable de seguridad requerido según las Normas de Auditoría.
- ☑ Obtener, evaluar y documentar con evidencia suficiente, competente y pertinente, para corroborar si las declaraciones contenidas en los estados contables, considerados en su conjunto, son válidas y por consiguiente se han cumplido con las normas contables que le son aplicables.
- ☑ Analizar en base a un muestreo no estadístico las operaciones realizadas por la entidad, para establecer si se cumplió en todos los aspectos significativos con las normas y políticas previstas, leyes y regulaciones aplicables.
- ☑ Preparar los correspondientes informes requeridos por la entidad y comunicar a los ejecutivos, las deficiencias y fallas del sistema de control interno y los hallazgos

encontrados durante nuestro examen; validando los hallazgos o resultados alcanzados, para de esta manera para garantizar la calidad del servicio ofrecido.

El programa de auditoría, tendrá una relación fundamentalmente con el tratamiento y justificación contable de los ingresos y egresos realizados, sus activos y obligaciones, la forma de presentación periódica de los resultados de la gestión, la ejecución de los planes programáticos, la ejecución de sus actividades e imputación presupuestaria.

2.3 Metodología del servicio

Todo trabajo de auditoría se basa en la obtención de un conocimiento preciso que permita identificar los riesgos de auditoría más importantes, en los que se debe concentrar el esfuerzo del examen.

Este lineamiento está acorde con las Normas de Auditoria aprobadas por el Consejo Técnico Nacional de Auditoria y Contabilidad del Colegio de Auditoria de Bolivia y Normas Internacionales de Auditoria de la IFAC; razón por la cual, el servicio implica tener que ejecutar una metodología, que incluye las siguientes etapas:

- Planeación de la auditoria, que incluye la comprensión de la entidad, la evaluación preliminar del control interno, el análisis de planeación y la evaluación de los riesgos de auditoría, además de otros aspectos de carácter logístico para la ejecución del servicio.
- Preparación de programas de auditoría, para establecer los procedimientos de auditoría que serán aplicados, considerando fundamentalmente la evaluación de los riesgos realizada en la etapa anterior y la evidencia necesaria para poder expresar una opinión sobre los estados financieros.
- La ejecución de la auditoria nos permitirá obtener la evidencia suficiente, pertinente y competente respecto de las aseveraciones contenidas en los estados financieros, que nos permita expresar una opinión sobre la razonabilidad con la que se presentan los estados financieros de la entidad.
- Evaluaremos los resultados de nuestro trabajo y validaremos los resultados obtenidos con el personal de la entidad
- Finalmente, emitiremos los informes de auditoría, de acuerdo al contenido y estructura descritos en el punto 3 del presente memorando.

3. Estructura y contenido del informe de auditoria

De acuerdo a lo requerido por la entidad, el resultado de nuestro servicio de auditoría, nos permitirá presentar informes parciales sobre los hallazgos identificados, mismos que serán sometidos al proceso de validación por parte de la entidad.

Terminado el servicio y luego de la validación de los resultados obtenidos, emitiremos informes finales en cuatro (4) ejemplares debidamente encuadernados, de acuerdo a la siguiente estructura:

Parte I. Informe sobre el examen a los estados financieros

1. Dictamen del Auditor Independiente
 - 1.1 Balance General
 - 1.2 Estado de Resultados
 - 1.3 Estado de Evolución del Patrimonio
 - 1.4 Estado de Flujos de Efectivo
 - 1.5 Notas a los Estados Financieros

Parte II. Informe sobre evaluación del sistema de control interno

2. Carta del Auditor Independiente
 - 2.1 Observaciones Generales al sistema de control interno derivadas del examen a los Estados Financieros de la entidad.
 - 2.2 Observaciones Específicas al sistema de control interno contable derivadas del examen a los Estados Financieros de la entidad.
 - 2.3 Seguimiento a las observaciones y recomendaciones de control interno del ejercicio anterior.

Parte III. Información tributaria complementaria (En los casos exigidos por normativa tributaria vigente)

El contenido del informe podrá ser ampliado o reducido, de acuerdo a los resultados obtenidos durante el examen.

4. Factores internos y externos que afectan a la entidad

De acuerdo al relevamiento de información practicado respecto de los factores internos y/o externos de la entidad, descritos en el Memorando específico, no hemos identificado aspectos significativos que podrían requerir de atención especial y/o la participación de expertos durante nuestro examen.

En esta parte se puede ampliar de acuerdo con los resultados del papel de trabajo Nro. 7, "Memorando de Factores Externos".

5. Contactos con el cliente

Durante el desarrollo del servicio de auditoría externa mantendremos contacto permanente con las siguientes personas relacionadas con la contraparte del servicio:

- ✓ Gerente General o Director General
- ✓ Director Administrativo Financiero
- ✓ Director de Operaciones
- ✓ Asesor Legal
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Contadora General

Adicionalmente, de acuerdo a los requerimientos de información, mantendremos relación con el personal administrativo de la entidad.

6. Organización de las tareas

La dirección y responsabilidad general del servicio estará a cargo del Socio – Gerente La Dirección operativa y de coordinación estará a cargo del Socio Encargado del trabajo

El personal designado por la firma, para la ejecución del servicio es el siguiente:

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA EN LA PLANIFICACION PARA EL SERVICIO DE UNA AUDITORIA DE ESTADOS FINANCIEROS

- Lic.
AUDITOR SUPERVISOR

- Lic.
AUDITOR FINANCIERO

- Lic.
AUDITOR FINANCIERO

7. Cronograma de actividades y plazo de ejecución del servicio

La ejecución del trabajo se ajusta a las diferentes fases que implica la realización de una auditoría de estados financieros, a para el efecto hemos dividido el trabajo en las siguientes etapas:

ETAPAS DE LA AUDITORÍA	DÍAS
Valoración del riesgo: Planificación de la auditoría <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprensión de las actividades de la entidad ▪ Análisis de planificación ▪ Análisis en base al cuadro de mando integral ▪ Evaluación de los controles internos generales ▪ Evaluación de los riesgos de auditoría ▪ Diseño del alcance 	4
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar para cada ciclo de transacciones. 	2
Respuesta al riesgo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación del programa de auditoría y análisis de los aspectos sujetos a examen. ▪ Evaluación de los registros, documentación e informes sobre los objetivos del examen. ▪ Verificación, comprobación y validación de las operaciones con base en la documentación y evidencias que sustentan los registros y la correcta aplicación y origen de los fondos de la entidad. ▪ Análisis de la calidad, suficiencia y pertinencia de las evidencias obtenidas en el examen de la cuenta. 	10
Presentación de informes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emisión de informes preliminares ▪ Validación de los resultados del examen ▪ Emisión del Informe final de auditoría 	4
TOTAL	20

Nuestro trabajo será desarrollado y concluido en 20 días hábiles, a partir de la emisión de la orden de inicio a cargo de la entidad, de acuerdo a lo siguiente:

- Fecha de inicio: 27 de febrero de 20XX
- Fecha de Conclusión estimada: 26 de marzo de 20XX

El tiempo estimado estará sujeto a la disponibilidad de información por parte de la entidad, la misma que deberá ser proporcionada oportunamente para el desarrollo de los diferentes procedimientos establecidos.

8. Archivo de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución del trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse una opinión.

El archivo de los papeles de trabajo, será realizado con alcance al 31 de diciembre de 20XX, considerando para el efecto el Instructivo para el Manejo de Papeles de Trabajo, el cual establece la existencia de los siguientes archivos específicos:

- Archivo Permanente (*Incluye todos aquellos papeles de trabajo sobre aspectos generales que sirven para este y futuros servicios*).
- Archivo General (*Incluye aquellos papeles de trabajo específicos que no tienen relación con los ciclos de transacciones. Ej.: Memorando de Planificación, memorandos generales, estados financieros, copia informe de auditoría*).
- Archivo Corriente (*Incluye los papeles de trabajo correspondientes a los ciclos de transacciones*).

9. Visitas a efectuar

El desarrollo del servicio está enmarcado en un tiempo determinado que comprende del 27 de febrero al 28 de marzo de 20XX, tiempo durante el cual se realizarán todas las pruebas que se consideren necesarias y adecuadas a las circunstancias con el propósito de obtener evidencia suficiente y pertinente que nos permita expresar una opinión sobre la razonabilidad con que fueron preparados los estados financieros de la entidad.

B. ESTRATEGIA DE AUDITORIA

Por cada aseveración en relación con cada rubro componente de los estados financieros de La Entidad auditada al 31 de diciembre de 20XX, se ha determinado la combinación efectiva y eficiente en procedimientos de auditoría a partir de pruebas de los controles, pruebas analíticas y otros procedimientos sustantivos.

1. Riesgo de auditoria

Para la presente auditoría y de acuerdo con la política adoptada por la firma, se ha definido un riesgo de auditoría del 4%, lo que implica que el informe a emitir tendrá un nivel de confiabilidad del 96%.

2. Evaluación del riesgo inherente (RI)

Evaluamos la naturaleza y el nivel de los riesgos inherentes que los estados financieros pueden contener. Como resultado de esta evaluación, hemos establecido diferentes categorías de riesgos inherentes para las partidas integrantes de los estados financieros.

Los aspectos que considerados y los resultados obtenidos, de manera general, son los siguientes:

- La naturaleza del negocio (*Es una entidad, cuyas actividades se enmarcan en las disposiciones legales en vigencia relativas a su actividad*)
- Tipo y volumen de las operaciones (*Las actividades son desarrolladas tanto en la oficina central como en las distintas regionales, por lo que este aspecto requiere de una atención especial respecto de las remesas enviadas a cada una de ellas y los descargos presentados*)
- Situación económica y financiera (*La entidad no presenta dificultades económicas y financieras para el desarrollo de sus operaciones*)
- Estructura gerencial y calidad de recursos humanos (*Se ha mantenido una adecuada estructura gerencial y especialmente en la parte financiera se cuenta con personal calificado*).

- Resultados de auditoría de gestiones anteriores (*La auditoría externa de la gestión 20XX expone una opinión limpia, con algunas observaciones de control interno poco significativas*).
- Complejidad de cálculos (*No se ha podido establecer la existencia de cálculos complejos u otros que podrían requerir de la participación de expertos*)
- Existencia de activos valiosos (*No hemos identificado activos muy cuantiosos*)
- Experiencia del personal (*El personal, especialmente del área de contabilidad cuenta con las competencias y experiencia necesarias de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad asumido*).
- Existencia de saldos que requieren de alto juicio para su determinación (*No existen partidas que requieran atención especial en cuanto a su reconocimiento y medición*).
- Mezcla y tamaño de las partidas que componen los saldos (*La entidad tiene ciclos de transacciones definidos y no cuenta con una diversidad amplia de transacciones*).
- Antigüedad de los programas computarizados (*La entidad utiliza sistema contable, para el registro de sus transacciones y la preparación de sus estados financieros*).
- Intervención manual en los sistemas computarizados (*Por las características del sistema utilizado, solo se requiere de introducción del registro de primer ingreso y la posteriores autorizaciones para el procesamiento de las transacciones*)

De manera general, podemos expresar que no existen riesgos inherentes altos, a excepción de los relacionados con las partidas que registran las transacciones con las diferentes regionales.

3. Evaluación de eficiencia del riesgo de control y determinación del riesgo de control (RC)

Se ha realizado la evaluación del proceso de control interno, considerando específicamente los cinco componentes descritos por las Normas de Control Interno, mismas que son concordantes con el Informe COSO. Este proceso ha sido desarrollado fundamentalmente en base a la revisión de los diferentes documentos normativos que posee la entidad y la realización de entrevistas que nos permitieron establecer la conciencia de control de la entidad. Además de la revisión de las observaciones realizadas por auditorías anteriores y la implantación de las recomendaciones formuladas.

Los factores de confiabilidad, serán relacionados con los rubros de los estados financieros, los mismos que permitirá la identificación de los riesgos de control.

4. Documentación de controles generales

De acuerdo con Normas de Auditoria, se efectuó la evaluación de los controles generales de la entidad, debido a que su efecto es general sobre los estados financieros antes de ser específicos de cada objetivo de auditoría.

En la evaluación preliminar realizada para la obtención del entendimiento del control interno consideramos si los siguientes componentes interrelacionados de acuerdo a lo establecido por el Informe COSO soportan un enfoque basado en sistemas:

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	SATISFACTORIO	
	SI	NO
1. Ambiente de Control	X	
2. Evaluación de Riesgos		X (1)
3. Actividades de Control	X (1)	
4. Información y Comunicación	X	
5. Supervisión	X (2)	

- (1) Tal como se menciona en las secciones pertinentes correspondientes a la evaluación preliminar del control interno, existen deficiencias de diseño en cuanto a la evaluación de riesgos, como también a las actividades de control, debido a que no existe documentos de la relación de la evaluación de los riesgos realizados por la entidad para cada uno de sus procesos; sin embargo, consideramos que los controles diseñados son suficientes para realizar una auditoría de estados financieros con Enfoque de Confianza en las transacciones rutinarias.
- (2) La Unidad de Auditoría Interna recién está realizando el examen de confiabilidad de los estados financieros, por lo que no existen actividades de supervisión puntual oportunas respecto de la información financiera; sin embargo, los controles de procesamiento

incorporados son suficientes para permitir un Enfoque de Confianza en transacciones rutinarias.

En esta parte se puede ampliar si se considera oportuno en base a los resultados de la evaluación del control interno, estos de acuerdo con los resultados del papel de trabajo Nro. 8 "Memorando de Evaluación de control interno"

Basados en los aspectos mencionados a continuación, aparentemente el proceso de control interno del cliente puede como también no puede estar bien diseñado. La gerencia general desempeña un papel activo en cerciorarse de que se asignen suficiente tiempo y recursos para garantizar el funcionamiento de los controles establecidos. Nuestra experiencia previa nos hace pensar que la gerencia está comprometida con los controles que se han establecido, aunque estos no se encuentren todavía formalizados.

El papel activo de la gerencia en el proceso, así como las políticas y procedimientos establecidos por las distintas áreas funcionales, aunque de manera informal, nos indican que es apropiado adoptar un enfoque basado en sistemas en la auditoria de la entidad para transacciones rutinarias, con las excepciones mencionadas anteriormente.

5. Determinación del riesgo de detección y muestra planificada

El riesgo de que en el proceso de auditoría no detectemos un error importante, fue determinado en base a los siguientes factores.

$$RD = \frac{RA}{RI * RC}$$

Donde:

RD	=	Riesgo de detección
RA	=	Riesgo de auditoria
RI	=	Riesgo inherente
RC	=	Riesgo de control

El factor de la muestra planificada, equivale a la diferencia porcentual respecto al factor RD; por lo tanto la muestra analizada resultara de la aplicación del factor al saldo del rubro o la cuenta sujeta a evaluación; sobre cuyo importe de aplicaran pruebas analíticas de acuerdo a procedimientos establecidos en los respectivos programados de trabajo.

6. Determinación de materialidad y nivel de precisión (Importancia relativa planificada)

El nivel de precisión para el presente examen alcanza a Bs..... (Exportar del papel de trabajo Nro. 2), según los cálculos correspondientes que se exponen en el papel de trabajo correspondiente.

Cálculos realizados en el papel de trabajo Nro. 2 "Calculo del Nivel de Precisión y Nivel de Precisión Asignado (Error Tolerable)" se determino el Nivel de Precisión (Nivel de estados Financieros) y el Nivel de Precisión Asignado (A nivel de cuentas).

7. Determinación del error tolerable

Como parte de nuestra estrategia de auditoría, también hemos considerado la determinación del error tolerable en base al nivel de precisión o materialidad, factor aplicado por cuenta y rubro, cabe aclarar que el error tolerable, es calculado solamente para aquellas partidas que superan el nivel de precisión.

El error tolerable por cuenta se expone en el papel de trabajo Nro. 3 que lleva como título "Calculo del Nivel de Precisión y Nivel de Precisión Asignado (Error Tolerable)".

8. Análisis de planeación

Se realizo una revisión analítica preliminar de los datos financieros y operativos de la entidad con el propósito de identificar los objetivos críticos (partidas claves) de auditoría, cuentas y corrientes de información significativas (ciclos de transacciones significativas y no significativas), relaciones poco comunes y resultados o tendencias esperadas.

Los resultados del trabajo efectuado, se encuentran en el papel de trabajo específico respecto del análisis vertical, horizontal y las principales razones financieras de la entidad.

Para este punto el cálculo respectivo para el análisis de planificación se encuentra en el papel de trabajo Nro. 4 "Análisis de Planificación".

9. Evaluación por ciclos de transacciones

La aplicación de programas de trabajo, será desarrollado en base a ciclos contables:

- El enfoque para ciclos rutinarios tales como: efectivo y flujos relacionados, cuentas por cobrar e ingresos, entregas con cargo de cuenta, gastos y cuentas por pagar, será de "CUMPLIMIENTO", en caso que consideremos que el sistema de control interno es confiable, caso contrario ampliaremos las pruebas sustantivas sobre dichos rubros.
- Para las transacciones consideradas como no rutinarias, tales como: bienes de uso, obligaciones laborales, obligaciones tributarias, obligaciones a largo plazo, inversiones y otros, el enfoque que aplicaremos será el "SUSTANTIVO".

El enfoque de cumplimiento consistirá, en la revisión y medición de los resultados de la gestión; análisis de la eficiencia y eficacia de las acciones cumplidas, análisis de los desvíos e identificación de las causas, análisis de las técnicas y procedimientos de control interno incorporados y cumplimiento de acuerdo a las disposiciones y normas legales. El enfoque sustantivo, se basa en la aplicación de pruebas analíticas y sustantivas, mismas que estará de acuerdo con la naturaleza de las transacciones a revisar.

10. Participación de auditoría interna

A la fecha de inicio de nuestro servicio verificamos si la entidad cuenta con una unidad de auditoría interna.

11. Asuntos contables

Se realizo un relevamiento de las prácticas contables potencialmente significativas relacionadas con el trabajo, esta información se expone en el memorando de comprensión de políticas y prácticas contables significativas.

12. Objetivos críticos de auditoria

En el papel de trabajo de evaluación de los riesgos de auditoría, se realiza paralelamente una determinación de los objetivos críticos de auditoría para cada una de las aseveraciones contenidas en las partidas de los estados financieros.

13. Otras consideraciones

No se identificado aspectos relevantes que podrían incidir en el desarrollo de nuestro trabajo.

14. Programa de trabajo

Los programas de trabajo, hacen referencia expresa a los lineamientos específicos que son aplicables a los diferentes rubros que integran los estados financieros sujetos a examen. Además los objetivos y procedimientos específicos sin ser limitativos están orientados genéricamente a los aspectos preliminares identificados, pudiendo sufrir las modificaciones necesarias de acuerdo a los resultados que se hayan obtenido durante el desarrollo del servicio.

La Paz, XX de XXXXXXXX de 20XX

Preparado por: Lic.

SUPERVISOR DE AUDITORIA

Revisado por: Lic.

GERENTE DE AUDITORIA

Aprobado Por:

SOCIO – GERENTE