



**PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)**

**Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01**

**MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA DE CRECER**

**Orden de Entrega No. 3  
Orden de Tarea No. 76**

**por:  
Mireya Martínez**

**Presentado a:  
USAID Bolivia**

**Marzo de 2001**

A

## **Manual de Auditoría Interna de CRECER**

por Mireya Martínez

Orden de Entrega No. 3  
Orden de Tarea No. 76

### **PROYECTO DE INNOVACIÓN DE LA MICROEMPRESA (MICROSERVE)**

Contrato No. PCE-0406-I-00-5034-01

Oficina de la Microempresa  
Centro de Desarrollo Económico

Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos  
Washington, D.C.

Esta obra recibió el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos, La Paz, Bolivia, bajo compra por cuenta al Contrato de Cantidad Indefinida del Microserve No. PCE-0406-I-00-5034-01, cuyo contratista principal es Chemonics International Inc., 1133 20<sup>th</sup> Street, N.W., Washington, D.C., 20036; Tel. 202 955 5300; Fax 202 955 3400.

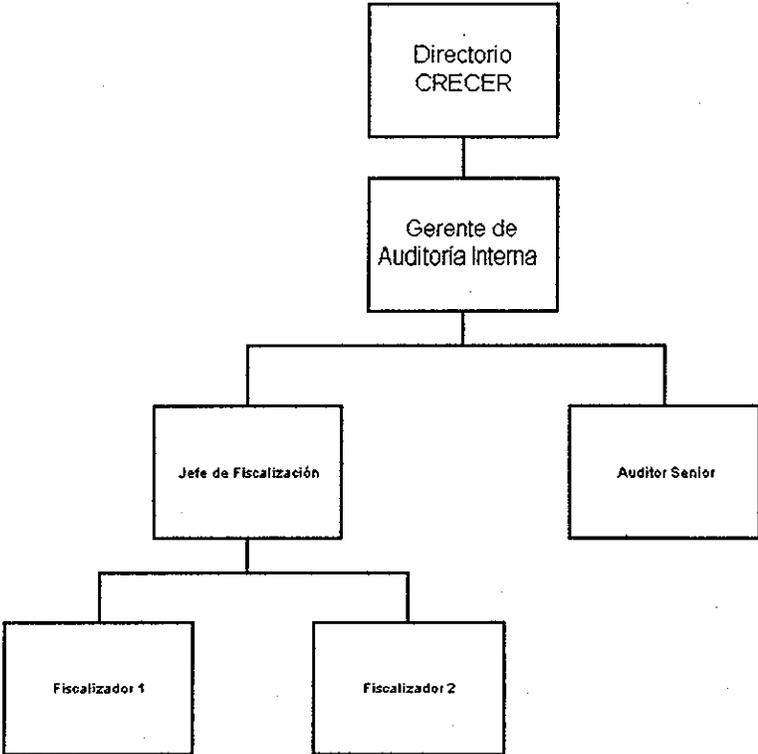
## ÍNDICE

---

I	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	1
II	FUNCIONES, TAREAS Y PERFILES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	2
III	LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	10
	A. Introducción	
	B. Período que comprende la planificación estratégica de la UAI	10
	C. Lineamientos para el Plan Estratégico de la UAI	10
	1) Análisis estratégico	10
	2) Objetivos estratégicos	13
	3) Objetivos de gestión	14
	4) Actividades de gestión	15
	5) Selección de la estrategia	15
	6) Actualización de la estrategia	16
IV	LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	17
	A. Introducción	17
	B. Procedimientos para la elaboración del Plan Anual de Actividades	18
	C. Criterios de priorización	20
	D. Evaluación de riesgos	20
	E. Determinación de los tiempos necesarios	21
	F. Tipos de auditoría y revisiones que puede realizar la UAI de CRECER	22
	G. Seguimientos a las recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna	23
	H. Modelo para la presentación del Plan Anual de Actividades	24
V	MODELOS DE PROGRAMAS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	37
	A. Desembolsos de créditos	37
	B. Recuperaciones de créditos	49
	C. Créditos en mora	57
	D. Créditos en ejecución	63
	E. Lista de verificación para revisión y calificación de bancos comunales	67
	F. Seguridad física y manejo de efectivo	72
	G. Mantenimiento de vehículos y control de gasolina en los Regionales	74
	H. Viáticos fijos de promotores y coordinadores	79
VI	CONTENIDO DEL INFORME ESTÁNDAR DE LA AUDITORÍA INTERNA Y RESUMEN EJECUTIVO	88
VII	DOCUMENTOS DE TRABAJO	92
	A. Objetivos e importancia de los documentos de trabajo	92
	B. Características de los documentos de trabajo	92
	C. Evidencia y técnicas de obtención de evidencias	93
	D. Información que debe incluirse en las cédulas de trabajo	94
	E. Clasificación de los legajos de documentos de trabajo	95
	F. Custodia y resguardo de los documentos de trabajo	96
VIII	ANEXOS	97

# MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA DE CRECER

## I. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA



## II. FUNCIONES, TAREAS Y PERFILES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Título	:	Gerente de Auditoría Interna
Ubicación	:	Nivel de asesoramiento (Personal)
Supervisado por	:	El Directorio
Reporta a	:	Directorio y a la Gerencia General
Supervisa a	:	Jefe de Fiscalización y al Auditor Principal
Coordina con	:	Gerentes, Jefes Regionales, y todos los funcionarios con quienes necesite coordinar.
Acceso a información	:	Accede sin restricción a cualquier tipo de información cuando así lo requiera.

### Descripción de funciones

- 1) Elaborar la planificación estratégica de la Unidad de Auditoría Interna (UAI) a mediano y largo plazo (tres años), alineando los objetivos de la unidad con los objetivos institucionales de CRECER. Para lo cual se basará en la planificación estratégica de CRECER y del resto de las unidades funcionales. Implementar, como parte de la estrategia de la Unidad de Auditoría Interna, el enfoque preventivo y de trabajo de campo dirigido, que será realizado por los fiscalizadores, basado en el análisis de información y detección de riesgos preliminares que realizará el Auditor Principal, cuyo trabajo e informes servirán para hacer más eficaz y dirigido el trabajo de campo de los fiscalizadores.
- 2) Elaborar el Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna determinando los objetivos de gestión, alineándolos con los objetivos de la unidad previstos en la planificación estratégica de la UAI. También elaborará el presupuesto de recursos para la unidad anualmente.
- 3) Participar directamente en la evaluación para la contratación de personal para la Unidad de Auditoría Interna.
- 4) Dirigir, controlar y supervisar el cumplimiento de las tareas y actividades previstas en el plan de actividades de la unidad, con el fin de cumplir con las actividades, aplicando criterios de calidad técnica y oportunidad, a fin de alcanzar los objetivos planteados y de reducir riesgos de control interno en CRECER.
- 5) Aplicar en la consecución de sus tareas las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), y fundamentalmente las normas para el ejercicio profesional de auditoría interna (NEPAI), así como otras, que tienen relación con las tareas de auditoría interna, a fin de realizar las tareas y actividades en el marco de la ética, la independencia, cuidado profesional, aseguramiento de la calidad, desempeño eficaz y eficiente.

- 6) Promover y dar cumplimiento al Manual de Auditoría Interna de CRECER, actualizar el mismo desarrollando nuevos programas y procedimientos de auditoría interna.
- 7) Es responsable por el contenido, calidad, oportunidad y respaldo de los informes emitidos por la Unidad de Auditoría Interna y de la remisión oportuna de los mismos a las instancias correspondientes.
- 8) También es responsable de que se efectúen los seguimientos a las recomendaciones efectuadas en los informes de la Unidad de Auditoría Interna, para lo cual implementará un sistema de información para seguimiento de recomendaciones emanadas de la Unidad de Auditoría Interna.
- 9) Dirigir, supervisar y evaluar permanentemente el trabajo técnico del personal de la Unidad de Auditoría Interna.
- 10) Revisar y aprobar los informes de auditoría y remitirlos inmediatamente después de concluidos al Directorio y a la Gerencia General, con copias a las regionales auditadas.
- 11) Participar en las reuniones del Comité Gerencial cuando así se requiera, así como en reuniones de monitoreo, y otras, sin restricción alguna.
- 12) Brindar asesoramiento técnico al equipo gerencial, al más alto nivel cuando se lo soliciten.
- 13) Promover la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos con los que cuenta la Unidad de Auditoría Interna.
- 14) Actualizarse y capacitarse permanentemente, en temas relacionados con las funciones que desempeña (tres cursos como mínimo por año), y promover la actualización y capacitación de todo su personal a través de la elaboración de un plan anual de capacitación, como parte del Plan Anual de Actividades de la UAI.
- 15) Evaluar periódicamente el cumplimiento del Plan Anual de Actividades de la unidad, e informar por escrito al Directorio el grado de cumplimiento del plan cada fin de año.
- 16) Establecer los mecanismos adecuados para la seguridad y custodia de los documentos de trabajo que sustentan los informes de auditoría, así como de los activos fijos de la Unidad de Auditoría Interna.
- 17) Emitir memorandos internos de asignación de tareas a sus subordinados por cada trabajo de auditoría que se vaya a realizar (ver Anexo 1).

- 18) Mantener un archivo permanente actualizado con todos los manuales, normas, reglamentos y políticas emitidas por CRECER.

### Perfil profesional

Licenciatura en Auditoría con título en provisión nacional.

Mínimo de 6 años de experiencia en instituciones crediticias en cargos similares o afines.

Experiencia en el manejo de paquetes computarizados Windows, Excel, vizzio.

Capacidad para realizar trabajo de campo en áreas periurbanas y rurales.

Afiliación al Instituto de Auditores Internos.

Registro en el Colegio de Auditores.

Cualidades: altos principios morales y éticos, liderazgo, iniciativa, independencia, capacidad de coordinación y de consulta, buenas relaciones humanas, constructivo, metódico y ecuánime, aptitudes para el trabajo en equipo. Diligencia y calidad profesional probada.

Habilidades de comunicación oral y escritas.

Cursos de actualización especializados (en normas de auditoría, planificación, evaluación de riesgos, evaluación del control interno, documentos de trabajo y otros).

Título	:	Jefe de Fiscalización
Ubicación	:	Nivel de asesoramiento (Personal)
Supervisado por	:	El Gerente de Auditoría Interna
Reporta al	:	Gerente de Auditoría Interna
Supervisa a	:	Fiscalizadores
Coordina con:		Gerentes, Jefes Regionales, y todos los funcionarios con quienes necesite coordinar
Acceso a información	:	Accede sin restricción a cualquier tipo de información cuando así lo requiera

### Descripción de funciones

- 1) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración de la planificación estratégica de la Unidad de Auditoría Interna.
- 2) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración del Plan Anual de Actividades.
- 3) Aplicar en la consecución de sus tareas las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), especialmente las normas para el ejercicio profesional de auditoría interna (NEPAI) y otras que tienen relación con las tareas de auditoría interna a fin de realizar las tareas y actividades en el

marco de la ética, la independencia, cuidado profesional, aseguramiento de la calidad y desempeño eficaz y eficiente.

- 4) Aplicar y promover en los funcionarios bajo su dependencia, la aplicación de las NEPAI y del Manual de Auditoría Interna.
- 5) Participar junto con el Gerente de Auditoría Interna en la contratación de fiscalizadores.
- 6) Dirigir, controlar y supervisar el trabajo de los fiscalizadores, en el campo así como los informes que emitan, verificando que todas las observaciones estén bien sustentadas, hasta la emisión de informes y la ejecución de los seguimientos posteriores. En conclusión, supervisa todo el proceso de los trabajos que realicen los fiscalizadores.
- 7) Planificar las visitas de los fiscalizadores considerando el Plan Anual de Actividades de la UAI y los informes del Auditor Principal.
- 8) Apoyar el trabajo de los fiscalizadores, brindando apoyo técnico y despejando dudas en cuanto al trabajo a realizar y proporcionando los programas de trabajo para las actividades de campo, los cuales pueden ser elaborados en coordinación con los fiscalizadores.
- 9) Efectuar revisiones en el campo sobre el funcionamiento y comportamiento de los bancos comunales y verificar que se cumplan los procedimientos previstos en el Manual de Procedimientos, aplicando los programas que existen en el Manual de Auditoría.
- 10) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración de programas de auditoría y de trabajo de campo, así como en la actualización del Manual de Auditoría Interna.
- 11) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración del Plan Anual de Capacitación de la unidad.
- 12) Actualizarse permanentemente en temas relacionados con auditoría y otros acorde con las funciones que desempeña (como mínimo, tres cursos por año).
- 13) Otras tareas que le asigne el Gerente de Auditoría Interna.

### Perfil profesional

Licenciatura o técnico superior en auditoría, administración, economía, agronomía u otras carreras.

Mínimo de 4 años de experiencia en instituciones crediticias, y/o en realización de trabajo de campo en el área rural y periurbana.

Aptitud y capacidad de realizar trabajo de campo en áreas rurales y periurbanas.

Cualidades: altos principios morales y éticos, independencia, liderazgo, iniciativa, capacidad de coordinación y de consulta, buenas relaciones humanas, aptitudes para el trabajo en equipo.

Diligencia y calidad profesional probada.

Habilidades de comunicación oral y escrita.

Experiencia en el manejo de paquetes computarizados Windows, Excel, etc.

Cursos de auditoría (normas, planificación, evaluación del control interno, documentos de trabajo y otros), valiosos.

Título	:	Fiscalizador
Ubicación	:	Nivel de asesoramiento (Personal)
Supervisado por	:	El Jefe de Fiscalización
Reporta al	:	Jefe de Fiscalización
Supervisa a	:	No corresponde
Coordina con	:	Gerentes, Jefes Regionales, y todos los funcionarios con quienes necesite coordinar
Acceso a información	:	Accede sin restricción a cualquier tipo de información cuando así lo requiera

#### Descripción de funciones

- 1) Aplicar en la consecución de sus tareas las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), las normas para el ejercicio profesional de auditoría interna (NEPAI) y otras, que tienen relación con las tareas de auditoría interna a fin de realizar las tareas y actividades en el marco de la ética, la independencia, cuidado profesional, aseguramiento de la calidad y desempeño eficaz y eficiente.
- 2) Conocer y aplicar el Manual de Auditoría Interna de CRECER y colaborar en la actualización permanente de este documento.
- 3) Realizar trabajo de campo evaluando y revisando el comportamiento de los bancos comunales aplicando los programas de trabajo, dejando evidencia suficiente y competente de las tareas realizadas en los documentos de trabajo.
- 4) Elaborar los informes producto del trabajo de campo de acuerdo al formato establecido para informes en el presente manual.

- 5) Realizar otros trabajos de campo que le sean asignados y emitir los informes correspondientes.
- 6) Realizar trabajos de seguimiento a informes pasados y emitir los correspondientes informes de seguimiento.
- 7) Cumplir con sus asignaciones con la mayor eficiencia y eficacia en el tiempo previsto.
- 8) Actualizarse y capacitarse permanentemente en temas relacionados con las funciones que desempeña. Debe asistir a tres cursos como mínimo durante una gestión en temas relacionados con la auditoría y otros, acorde con las funciones que realiza.
- 9) Otras que le encomiende el Gerente de la UAI o el Jefe de Fiscalización.

#### Perfil profesional

Licenciatura o técnico superior en auditoría, administración, economía, agronomía u otras carreras.

Experiencia mínima de 3 años en instituciones crediticias y/o en realización de trabajo de campo en el área rural y periurbana.

Aptitud y capacidad de realizar trabajo de campo en áreas rurales y periurbanas.

Cualidades: altos principios morales y éticos, independencia, capacidad de coordinación y de consulta, buenas relaciones humanas, aptitudes para el trabajo en equipo.

Diligencia y calidad profesional probada.

Habilidades de comunicación oral y escrita.

Experiencia en el manejo de paquetes computarizados Windows, Excel etc.

Cursos de auditoría (normas, planificación, evaluación del control interno, documentos de trabajo y otros) son valiosos.

Título	:	Auditor Principal
Ubicación	:	Nivel de asesoramiento (Personal)
Supervisado por	:	El Gerente de Auditoría Interna
Reporta al	:	Gerente de Auditoría Interna
Supervisa a	:	No corresponde
Coordina con	:	Gerentes, Jefes Regionales, y todos los funcionarios con quienes necesite coordinar
Acceso a información	:	Accede sin restricción a cualquier tipo de información cuando así lo requiera

## Descripción de funciones

- 1) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración de la planificación estratégica de la Unidad de Auditoría Interna.
- 2) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración del Plan Anual de Actividades, a través de la presentación de su programa de emisiones de informes sobre el análisis de información financiera para detección de riesgos y direccionamiento del trabajo de los fiscalizadores.
- 3) Aplicar en la consecución de sus tareas las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), las normas para el ejercicio profesional de auditoría interna (NEPAI) y otras, que tienen relación con las tareas de Auditoría Interna a fin de realizar las tareas y actividades en el marco de la ética, la independencia, cuidado profesional, aseguramiento de la calidad y desempeño eficaz y eficiente.
- 4) Conocer y aplicar el Manual de Auditoría Interna y apoyar su actualización diseñando los programas de trabajo para sus funciones, así como preparando otros programas que le solicite el Gerente de Auditoría Interna.
- 5) Acceder al sistema en red y obtener información financiera de las transacciones más importantes y que representan mayor riesgo para CRECER. Analizar la información, diaria, semanal, mensual y/o periódicamente (según programa y definición conjunta con el gerente de la UAI) y emitir informes de los aspectos más importantes oportunamente, así como sobre las variaciones más relevantes en los saldos de ingresos y gastos. Remitir estos informes al Gerente de Auditoría Interna para que reoriente los trabajos de campo del equipo de fiscalizadores en función de los riesgos preliminares detectados, a través de estos análisis de la información financiera.
- 6) Apoyar el trabajo de los fiscalizadores, brindando apoyo técnico con sus informes de detección de riesgos preliminares oportunamente. También realizando trabajo de campo cuando se requiera en algún caso muy especial y excepcional.
- 7) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la planificación de las auditorías, en la elaboración de programas de auditoría y de trabajo de campo, así como en la actualización del Manual de Auditoría Interna.
- 8) También realiza tareas de organización y métodos (OyM), apoyando en la actualización de manuales de procedimientos, diseño de nuevos formularios y otros relacionados, promoviendo que todos los cambios y reajustes en los procesos se apliquen en todas las regionales con carácter formal y uniforme. También lleva un control y archivo de todas las normas y políticas emitidas y vigentes.

- 9) Apoyar al Gerente de Auditoría Interna en la elaboración del Plan Anual de Capacitación de la unidad.
- 10) Actualizarse permanentemente en temas relacionados con auditoría y otros, acorde con las funciones que desempeña. Como mínimo, tres cursos por año.
- 11) Otras tareas que le asigne el Gerente de Auditoría Interna.

#### Perfil profesional

Licenciatura en auditoría o administración de empresas.

Experiencia de 4 años en instituciones crediticias en la Unidad de Auditoría Interna, OyM, análisis financiero o en otras actividades operativas relacionadas con créditos, centrales de riesgos.

Experiencia en manejo de Windows (Word, Excel, vizzio), Linux y otras.

Cualidades: altos principios morales y éticos, independencia, objetividad, capacidad de análisis, coordinación y de consulta, buenas relaciones humanas, aptitudes para el trabajo en equipo.

Diligencia y calidad profesional probada.

Habilidades de comunicación oral y escrita.

Cursos de auditoría y técnicas de organización para instituciones financieras, análisis financiero, normas de auditoría, planificación, evaluación del control interno, y otros relacionados.

### **III. LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE AUDITORIA INTERNA**

#### **A. Introducción**

La planificación estratégica de la Unidad de Auditoría Interna debe considerar la planificación estratégica institucional y consiste en alinear los objetivos de la Unidad de Auditoría Interna con aquellos reflejados en la planificación estratégica institucional, toda vez que la misión de esta unidad consiste en apoyar el logro de objetivos institucionales, especialmente aquellos relacionados con la disminución de riesgos operativos y con el fortalecimiento y funcionamiento de los controles internos.

Por tanto, la planificación estratégica de la Unidad de Auditoría Interna consiste en determinar los lineamientos generales que se instrumentarán por medio de los programas operativos correspondientes a cada una de las gestiones comprendidas en el período de planificación estratégica. Así, antes de elaborar el Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna, deberá realizarse la planificación estratégica de la unidad.

La Unidad de Auditoría Interna de CRECER debe determinar una estrategia que le permita lograr una cobertura sistemática sobre el control interno de la entidad en el mediano y largo plazo, con el fin de reducir riesgos y fortalecer el sistema de control interno de CRECER.

#### **B. Período que comprende la planificación estratégica de la UAI**

El horizonte de la planificación estratégica comprende un período entre 3 y 5 años, durante el cual se pueden realizar los ajustes necesarios para su adecuación de acuerdo con los riesgos y las circunstancias.

#### **C. Lineamientos para el Plan Estratégico de la UAI**

La estrategia fundamentada en la misión de la UAI (Unidad de Auditoría Interna) parte del conocimiento del ambiente que ejerce influencia real o potencial sobre sus actividades. Este ambiente comprende los sistemas de administración y control y su entorno relacionados con las funciones que le competen a CRECER. Dicho conocimiento se puede obtener por medio del análisis estratégico. El método FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite el análisis estratégico interno y externo de la UAI.

##### **1) Análisis estratégico**

El análisis estratégico comprende un análisis interno y externo de la UAI.

El análisis interno comprende el análisis de las fortalezas y debilidades de la Unidad de Auditoría Interna. Para su determinación y evaluación, se deben considerar los siguientes conceptos.

**Fortalezas.** Son todos aquellos factores positivos propios de la UAI que posibilitan un desarrollo adecuado de las funciones. Dichas fortalezas deben permitir una mejora constante de su capacidad operativa y la optimización de sus recursos.

**Debilidades.** Son limitaciones, puntos débiles o carencias propias de la UAI.

Los factores que a continuación se mencionan pueden originarse en condiciones de la estructura o en aspectos técnicos, y constituirán fortalezas o debilidades dependiendo del grado de adecuación que presenten.

a) Aspectos administrativos

- La organización de la UAI con el grado de supervisión suficiente.
- La existencia de un Manual de Auditoría para el desarrollo de las funciones de la UAI.
- La oportunidad en la emisión de informes.
- El control periódico sobre el cumplimiento del Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna.
- El nivel de cumplimiento de las actividades programadas.
- La existencia de legajos de documentos de trabajo organizados y disponibles para su consulta.

b) Aspectos humanos

- El estilo de liderazgo adoptado por el Gerente de Auditoría Interna de CRECER.
- El nivel de motivación en el equipo de auditoría interna.
- La suficiencia del equipo de auditoría interna.

c) Aspectos técnicos

- La objetividad e imparcialidad de las conclusiones de Auditoría Interna.
- El cuidado profesional observado por los auditores y fiscalizadores.
- La naturaleza y alcance de las auditorías.
- La intención del mejoramiento continuo de la institución a través de las recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna.
- El nivel de experiencia y competencia técnica del equipo de Auditoría Interna (auditores y fiscalizadores).
- El control de calidad interno ejercido sobre el proceso de auditoría. Esta tarea también puede ser realizada por el directorio de CRECER.

El análisis externo comprende las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la UAI que potencialmente pueden afectar el desarrollo de sus funciones. Este análisis comprende los siguientes conceptos:

**Oportunidades.** Son todos los factores reales y potenciales que la UAI puede considerar para mejorar el servicio que brinda a la entidad y su imagen.

**Amenazas.** Son aquellos factores externos que afectan y dificultan la ejecución de las actividades de la Unidad de Auditoría Interna.

El conocimiento del entorno comprende también el relevamiento de los efectos del marco legal vigente de CRECER, las políticas económicas y tecnológicas. Asimismo, este análisis debe realizarse con el pleno conocimiento de las políticas y los objetivos institucionales que rigen las actividades de CRECER y condicionan las funciones de la Unidad de Auditoría Interna.

Los factores mencionados a continuación se pueden originar en condiciones particulares de la estructura o en aspectos técnicos de la UAI y constituirán oportunidades o amenazas dependiendo del grado de adecuación que presenten:

a) Aspectos administrativos

- El nivel jerárquico de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER.
- El grado de acceso efectivo del Gerente de Auditoría Interna al Directorio y a la Gerencia General.
- La suficiencia del grado de autoridad conferido a la Unidad de Auditoría Interna.
- El nivel de apoyo que brinda la Gerencia General y los gerentes de CRECER a la Unidad de Auditoría Interna.
- La adecuación de las funciones del equipo de Auditoría Interna.

b) Aspectos físicos

- La disponibilidad de instalaciones y equipos, con las condiciones de seguridad necesarias que permitan realizar un trabajo eficiente y efectivo a la Unidad de Auditoría Interna de CRECER.

c) Aspectos humanos

- La participación del Gerente de Auditoría Interna en la selección de auditores y fiscalizadores.
- Políticas de capacitación y desarrollo profesional para los componentes del equipo de Auditoría Interna de CRECER, considerando la capacidad continua y específica de acuerdo con las necesidades de la UAI.
- La adecuación del nivel de remuneraciones para las distintas funciones y niveles jerárquicos desempeñados dentro de la UAI.

- Nivel de estabilidad del personal de la UAI.
- La imagen que la UAI proyecta dentro de CRECER.
- El grado de colaboración efectivo del personal de CRECER hacia la UAI.

#### d) Aspectos financieros

- La disponibilidad de incorporación de recursos humanos con las aptitudes necesarias para un desempeño efectivo.
- La suficiencia de los recursos disponibles para pasajes y viáticos oportunamente.
- La disponibilidad para mejorar los recursos tecnológicos de la UAI.

#### e) Aspectos técnicos

- El incremento en volumen y complejidad de las operaciones que realiza CRECER.
- El grado de centralización o descentralización de la toma de decisiones de CRECER.
- El alcance geográfico de las operaciones de CRECER.
- La suficiencia y eficacia del sistema de control interno.
- El nivel de riesgo inherente de las operaciones o actividades que desarrolla CRECER.
- El funcionamiento de los sistemas computarizados implementados en CRECER y el grado de enlace e interconexión en red de las operaciones.
- La incidencia de los requerimientos para realizar auditorías no programadas.
- El nivel de aceptación e implementación de las recomendaciones emitidas por la Unidad de Auditoría Interna de CRECER.
- El acceso directo de la UAI a la red de información financiera de CRECER.

## 2. Objetivos estratégicos

Estos objetivos se deben determinar considerando principalmente la misión de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER y el conocimiento del análisis externo de la Unidad de Auditoría Interna.

Los objetivos estratégicos constituyen lineamientos de orden superior que se deberán cumplir durante el período comprendido entre 3 y 5 años siguiendo una estrategia determinada e implantada a través del Plan Anual de Actividades de cada gestión.

El Gerente de Auditoría Interna de CRECER deberá tener un conocimiento integral de las actividades de la entidad que le permitan definir los puntos estratégicos de acuerdo con los siguientes criterios:

- Determinación de objetivos estratégicos de la UAI, relacionados con el logro de la misión institucional de CRECER y los correspondientes objetivos de mediano y largo plazo que la entidad haya establecido.
- Orientación de los trabajos de auditoría considerando las áreas conflictivas y aquellas que presenten riesgos significativos.
- Emisión de recomendaciones con valor agregado, procurando el incremento de la eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud de la gestión de CRECER.

Estos criterios son los que deberían ser considerados principalmente para la formulación de la cobertura de control.

A continuación se presentan ejemplos de objetivos estratégicos que la UAI podrá establecer y alcanzar a través de un ejercicio adecuado de sus funciones.

a) La contribución de la UAI de CRECER para mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y licitud de la gestión de CRECER.

b) La emisión de recomendaciones procurando el mejoramiento de los procesos para incrementar los niveles de calidad, oportunidad y confiabilidad de los sistemas administrativos y de información.

c) El fortalecimiento y funcionamiento de los controles internos, así como el apoyo en la implantación de los mismos, para reducir los riesgos que conllevan los procesos y las operaciones más relevantes y de mayor riesgo en CRECER. Todo ello a través de evaluaciones periódicas.

### 3. Objetivos de gestión

La UAI de CRECER deberá realizar la evaluación de los objetivos de gestión que correspondan al período de la planificación estratégica. Dichos objetivos constituyen metas a cumplir en el corto plazo que contribuyen al logro de objetivos estratégicos.

Estos objetivos deben ser mensurables, razón por la cual estarán definidos en términos cuantitativos.

Se aclara que en la planificación estratégica no se definen los objetivos de gestión sino que sólo se estiman y estarán sujetos a los ajustes que surjan en el momento de la elaboración de cada Plan Anual de Actividades de la UAI de CRECER.

Por ejemplo, se podrían establecer los siguientes objetivos de gestión relacionados con el objetivo estratégico mencionado en el inciso c) de 2:

c) Emitir dos (2) informes al año por cada regional como resultado de la evaluación de la cartera de créditos. En total durante este período se prevé emitir 8 informes sobre la cartera de todas las regionales.

#### 4. Actividades de gestión

Las actividades relacionadas que deben ser previstas, representan la traducción de los objetivos de gestión en auditorías a realizar. Para la evaluación de estas actividades se debe considerar el resultado del análisis interno de la UAI. Este análisis representa las características de las fortalezas y debilidades de la UAI que condicionan su funcionamiento.

La evaluación de estas actividades se utiliza para determinar el volumen requerido de auditorías que se deberán desarrollar para cumplir con los objetivos de gestión. A estas actividades se les asignarán las prioridades correspondientes a efectos de posibilitar la selección de una estrategia determinada.

Por ejemplo, las actividades que corresponden al objetivo de gestión mencionado en el numeral 3. c) podrían ser las siguientes:

c) Evaluación de la cartera de bancos comunales de las regionales de La Paz, Cochabamba, Oruro y Sucre.

#### 5. Selección de la estrategia

La selección de una estrategia implica la determinación de los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la UAI de CRECER, considerando la estimación de los objetivos de gestión y las actividades necesarias para su cumplimiento.

La estrategia a implantar consistirá en establecer el orden en el que se desarrollarán las actividades. Este orden dependerá de las prioridades que resulten de la evaluación de los riesgos inherentes y de control relacionados con dichas actividades.

La estrategia seleccionada será revisada considerando, entre otros aspectos, la organización de la Unidad de Auditoría Interna y la disponibilidad de los recursos existentes. Los tiempos disponibles que se determinen en la formulación del Plan Anual de Actividades condicionarán la estrategia y la definición del alcance de los objetivos de gestión.

La estrategia seleccionada permitirá el ajuste de los objetivos de gestión de acuerdo con las posibilidades de ejecución y al análisis de riesgos que realice la UAI.

Sin embargo, existe una estrategia general contemplada en el presente manual, para hacer más eficiente y eficaz el trabajo de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER, consistente en implementar un enfoque preventivo y detección de riesgos preliminares a través de realizar análisis y seguimiento permanentes de la evolución de la información financiera de CRECER, tarea que permitirá dirigir el trabajo de campo de la UAI hacia las operaciones con mayor riesgo preliminar.

Este enfoque y estrategia general serán complementados con los aspectos mencionados en párrafos precedentes del presente acápite.

## 6. Actualización de la estrategia

La estrategia general definida en el punto anterior está orientada a que la UAI de CRECER realice un trabajo efectivo y eficiente, dirigido y orientado a reducir los riesgos operativos más importantes que confronte CRECER. Por tanto, asentarla y consolidarla será una tarea muy importante.

La estrategia relacionada con el establecimiento del orden en el que se desarrollarán las actividades, que dependerá de las prioridades que resulten de la evaluación de los riesgos inherentes y de control, está sujeta a reajustes y cambios en función del incremento en los riesgos inherentes y de control, implicando su actualización con la periodicidad necesaria.

La posibilidad de una actualización denota que la planificación estratégica es flexible y estará sujeta a ajustes periódicos. Estos ajustes serán necesarios para adecuar la estrategia de acuerdo con las circunstancias que afecten la proyección de las actividades ejecutables, en procura del logro de la misión funcional.

Por tanto, la estrategia es dinámica y se adecuará para dar cumplimiento efectivo a las funciones de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER y brindar un servicio eficiente a la institución.

#### **IV. LINEAMIENTOS PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

---

##### **A. Introducción**

El Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna es necesario para planificar y determinar las actividades que se realizarán en una gestión. Es asimismo un requisito esencial para evaluar posteriormente la eficacia y eficiencia de las auditorías programadas. Deberá incluir todas las actividades que se estimen necesarias para alcanzar los objetivos de gestión de la UAI de CRECER. La implementación y ejecución del Plan Anual de Actividades deberá satisfacer el cumplimiento de dichos objetivos, como así también contribuir al logro de sus objetivos estratégicos.

El plan de actividades de la UAI deberá ser preparado sobre la base de su planificación estratégica, y esta última debe tomar en consideración a la planificación estratégica de la entidad.

A continuación se mencionan algunos aspectos particulares que deben ser considerados en la elaboración y ejecución del Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER.

##### **1) Aprobación y coordinación**

La Unidad de Auditoría Interna de CRECER presentará al directorio de CRECER su Plan Anual de Actividades para su aprobación, y a la gerencia general a efectos de coordinar la ejecución del plan, la misma que a su vez emitirá anualmente una carta de respaldo al trabajo de la unidad (ver Anexo 4). A su vez, el directorio fijará la fecha de entrega anual del plan de actividades y de la planificación estratégica de la UAI.

##### **2) Contenido del Plan Anual de Actividades**

El Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER contendrá como mínimo la siguiente información:

- Breve exposición de criterios señalando su orientación, contenido y alcance.
- Cálculo y estimación de los recursos humanos disponibles y de los requeridos para ejecutar el plan.
- Descripción de las auditorías y seguimientos a realizar, especificando el área geográfica a auditar, tipo de auditoría y alcance, objetivo general del examen, presupuesto de recursos a utilizar.
- Cronograma de actividades.
- Indicadores claves de eficiencia y eficacia.

El formato tipo del plan de actividades de la UAI de CRECER se encuentra adjunto a este capítulo.

### 3) Evaluación y control del plan de actividades de la UAI

Las evaluaciones del plan de actividades pueden ser externas o internas.

**Externas.** Son realizadas por el directorio anualmente sobre la base de los indicadores de medición de eficiencia y eficacia incluidos en el Plan Anual de Actividades.

**Internas.** Son realizadas semestralmente por el Gerente de Auditoría Interna. La evaluación semestral dará lugar a un breve informe de conclusiones sobre el grado de cumplimiento del plan, resultados obtenidos y explicaciones sobre las causas de las posibles desviaciones. Una copia de estas evaluaciones será entregada al directorio y a la gerencia general de CRECER.

## B. Procedimientos para la elaboración del Plan Anual de Actividades

El Plan Anual de Actividades de la Unidad de Auditoría Interna constituye el plan de acción de esta área funcional y comprende los siguientes aspectos:

### 1) Definición de los objetivos de gestión

Los objetivos de gestión de la UAI son resultados o compromisos de acción que la misma pretende alcanzar en un año. Sirven de fundamento y dirección y medida para las actividades a ejecutarse.

Los objetivos de gestión de la UAI, están establecidos de acuerdo a:

- Los objetivos estratégicos de la UAI
- Los resultados logrados en el pasado (experiencia)
- Los lineamientos del directorio, sin que se limite la independencia del auditor

Para cumplir adecuadamente con esta etapa, los objetivos de gestión serán definidos considerando las siguientes características:

1. Los objetivos deben expresarse en términos de resultados y no de actividades.
2. Los objetivos deben ser prioritarios.
3. Los objetivos deben ser ambiciosos pero alcanzables.
4. El enunciado de los objetivos debe ser claro.
5. El cumplimiento de los objetivos deberá ser limitado en el tiempo.

La responsabilidad por los objetivos de gestión es compartida entre el gerente de la Unidad de Auditoría Interna, el directorio y la gerencia general.

Como ejemplo se presentan algunos objetivos de gestión:

- Ocho (8) informes de evaluación de la cartera vigente, morosa y en ejecución (Regionales La Paz, Cochabamba, Oruro y Sucre).
- Un (1) informe sobre el cumplimiento del manual de procedimientos sobre el proceso de otorgamiento de viáticos fijos a promotores y coordinadores.
- Un (1) informe sobre la evaluación del control interno de los gastos de mantenimiento de vehículos.
- Un (1) informe sobre la evaluación del control interno de los gastos de gasolina

## 2. Identificación de los recursos a utilizar

Se deberá identificar las necesidades de recursos humanos, físicos, tecnológicos, etc. que serán utilizados.

El plan de actividades de la Unidad de Auditoría Interna, también deberá incluir una estimación del equipo de fiscalizadores y auditores necesario, como así también las provisiones por los suministros que se insumirán durante el desarrollo de las actividades de la gestión. En todo caso, el plan se elaborará en función a la estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna.

El plan de actividades, no necesariamente deberá incluir el costo total anual de las actividades, no obstante se considera útil la información del costo aproximado de cada una de las auditorías que se programen. Dicha información, también será utilizada por el directorio de CRECER como uno de los parámetros para medir la eficiencia y eficacia de las actividades ejecutadas por la Unidad de Auditoría Interna.

## 3. Determinación de las actividades

Las actividades son el conjunto de operaciones o trabajos establecidos de manera sistemática que deben ejecutarse para el logro de los objetivos de gestión de la Unidad de Auditoría Interna.

Para poder lograr los objetivos de gestión propuestos en el plan de actividades de la Unidad de Auditoría Interna se deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) La disposición de los recursos materiales y humanos.
- b) La asignación de tareas a los funcionarios de la UAI de CRECER considerando su competencia y motivación.
- c) La capacitación necesaria de los funcionarios de la UAI.
- d) El establecimiento de normas de desempeño.
- e) El cronograma de actividades.

En la evaluación y elección de cursos de acción, es decir, en la determinación de las actividades a realizar por la UAI, hay un aspecto que merece ser considerado:

- Hacer estimaciones realistas, teniendo en cuenta la experiencia y conocimiento de las áreas, unidades, operaciones y actividades que serán objeto de revisión.

### **C. Criterios de priorización**

Se deben priorizar las auditorías y evaluaciones de regionales, ULO, actividades y/o operaciones que presenten mayor riesgo inherente y/o de control en función de las características propias de CRECER. Por ejemplo, las operaciones más importantes y de mayor riesgo para CRECER son las colocaciones o créditos otorgados a bancos comunales en las distintas regionales.

#### **1. Actividades sujetas a control**

A manera de ejemplo se detallan a continuación algunas actividades que Auditoría Interna debería ejecutar en las diferentes regionales de CRECER:

- Evaluación de la cartera a bancos comunales (vigente, en mora y en ejecución)
- Evaluación de los gastos de mantenimiento de vehículos
- Evaluación de los gastos de gasolina
- Evaluación de los gastos por viáticos fijos a promotores y coordinadores
- Evaluación de la seguridad física existente en las diferentes ULOS
- Evaluación de la seguridad en el manejo de efectivo
- Evaluación de los incentivos a promotores y coordinadores
- Evaluación de las tareas de capacitación a los bancos comunales ejecutada por los promotores
- Otras que determine la gerencia de Auditoría Interna de CRECER

### **D. Evaluación de riesgos**

La lista de actividades mencionada en los puntos precedentes deberá considerar los factores de riesgos para cada una de ellas, así como también la correspondiente evaluación de los mismos.

Se debe dar prioridad a la evaluación de aquellas áreas que presenten mayor riesgo inherente y/o de control en función a las características de sus operaciones y al conocimiento sobre el funcionamiento del control interno.

Para priorizar las actividades, es importante el criterio del gerente de la UAI sobre las debilidades y los riesgos de un área geográfica, regional, ULO, cuenta, saldo, operaciones o procesos.

El proceso de evaluación de riesgos consta de tres etapas: 1) identificación de las actividades relevantes para auditoría, 2) identificación de los factores de riesgo y 3) evaluación de su importancia.

La identificación de las actividades se trató en el punto anterior. Sin embargo, para la identificación de los factores de riesgo se deben analizar, entre otras, las siguientes variables que pueden originar riesgos de auditoría.

- Ambiente de control
- Materialidad
- Competencia, suficiencia e integridad del personal
- Tamaño de los activos, liquidez o volumen de las transacciones
- Condiciones financieras y económicas
- Complejidad de las actividades desarrolladas por la entidad
- Alcance de los sistemas de información computarizada
- Dispersión geográfica de las operaciones
- Suficiencia y eficacia del sistema de control interno
- Cambios organizacionales, operativos, tecnológicos, o económicos
- Implementación de las recomendaciones de auditoría interna y/o externa
- Otros que considere el gerente de auditoría interna

Por último, la evaluación de los riesgos identificados proporcionará los elementos de juicio necesarios para la determinación de las prioridades que se presentarán en el Plan Anual de Actividades de Auditoría Interna.

El proceso de evaluación de riesgos debe ser analizado anualmente o con una periodicidad menor, dependiendo de la importancia de los cambios en las condiciones originalmente conocidas, a efectos de actualizar la asignación de prioridades.

Asimismo, para la determinación de prioridades, el Gerente de Auditoría Interna deberá detallar todos los riesgos conocidos que estarán sujetos a una clasificación de alto, medio y bajo.

Entonces se asignarán a las actividades tres tipos de calificaciones, de acuerdo a la evaluación que haya efectuado sobre el riesgo identificado. Las calificaciones nominales de los riesgos se expresarán con los grados alto (A), medio (M) o bajo (B), y a cada una de estas calificaciones le corresponderá un puntaje —10 para alto, 6 para mediano y 3 para bajo.

Las actividades que tengan el mismo puntaje tendrán la misma prioridad. Los puntajes más altos corresponderán a las auditorías que serán seleccionadas como prioritarias en el Plan Anual de Actividades.

#### **E. Determinación de los tiempos necesarios**

La lista de actividades programadas hasta aquí comentada, deberá concluir con la estimación de los tiempos previstos para cada una de ellas. Este dato es necesario para evaluar la posibilidad de ejecución de cada actividad prioritaria en función al tiempo total disponible.

El presupuesto de tiempo asignado para cada actividad requerirá que previamente se determine el tiempo total efectivo sobre la base de los días laborables del año y en función del equipo de fiscalizadores y auditores previsto. Al estimar el tiempo para cada auditoría se debe considerar como parte del equipo a todo el personal técnico, es decir, Gerente de Auditoría, Jefe de Fiscalización, Auditor Principal y Fiscalizadores.

La UAI de CRECER deberá distribuir el tiempo total efectivo entre las auditorías programadas, las no programadas, los seguimientos, la capacitación y las actividades diversas que normalmente deberán ser atendidas.

Normalmente existen auditorías imprevistas cuyos tiempos probables serán estimados según la experiencia del Gerente de Auditoría. No obstante, se considera prudente destinar aproximadamente el 30% del tiempo para estas auditorías no programadas, pudiendo ser este porcentaje incrementado o reducido según las circunstancias.

También deberá ser estimado el tiempo utilizable en la capacitación del personal de la UAI. Es recomendable destinar al menos 10 días por cada funcionario fiscalizador o auditor.

#### **F. Tipos de auditoría y revisiones que puede realizar la Unidad de Auditoría Interna de CRECER**

La auditoría financiera de CRECER, con dictamen y opinión sobre los estados financieros anual, será realizada por auditores externos contratados para estos efectos. Lo aconsejable en este tema es que cada año o cada dos, como término máximo, exista rotación de auditores externos a fin de que no se vulnere la independencia del auditor externo.

Por otra parte, y para no afectar su independencia, los auditores externos no podrán realizar tareas de auditoría interna, pues no pueden ser juez y parte al mismo tiempo. Sin embargo, auditoría interna podrá requerir el apoyo de los externos en temas específicos que requieran consulta y asesoramiento.

Por otra parte, auditoría externa también podrá consultar los informes de auditoría interna de CRECER a fin de retroalimentarse con el trabajo de auditoría interna.

Una vez que los auditores externos emitan sus informes de auditoría externa, una copia de todos los informes debe pasar para conocimiento y custodia del gerente de auditoría interna de CRECER, pues es importante que los hallazgos de los externos sean conocidos y considerados por la UAI de CRECER.

Con relación a los tipos de auditoría que puede realizar la Unidad de Auditoría Interna de CRECER se consideran los siguientes:

- *Auditorías relacionadas con la evaluación del control interno.*

Sobre la cartera de créditos vigente, morosa o en ejecución y otros procesos relevantes de CRECER, detallados en párrafos precedentes.

- *Auditorías de cumplimiento de manuales, normas y otras políticas emitidas por el personal gerencial.*
- *Auditorías de los sistemas de información.*
- *Auditorías operativas para medir el grado de cumplimiento de los programas operativos por áreas funcionales.*
- *Auditorías para medir el grado de implementación de sistemas (créditos, activos fijos, personal, etc.).*
- *Auditorías de seguimiento a informes pasados emitidos por la UAI de CRECER.*
- *Arqueos de caja, inventarios y otros como análisis de alguna transacción específica, son trabajos esporádicos que pueden formar parte de un trabajo integral o no.*
- *Otras que considere el Gerente de Auditoría Interna de CRECER.*

## **G. Seguimientos a las recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna**

Toda vez que el seguimiento a los informes emitidos por la Unidad de Auditoría Interna es un mecanismo muy importante para fortalecer el sistema de control interno, la UAI de CRECER deberá contar con un registro o una base de datos que contenga las recomendaciones formuladas en los informes, las aceptadas e implementadas, las aceptadas y pendientes de implementación y las no aceptadas, así como el cronograma de implementación de recomendaciones, documento a través del cual la gerencia general y el personal se comprometen a implementar las recomendaciones en un plazo determinado.

Si se evaluó la cartera de la Regional Cochabamba, firman el cronograma, el jefe regional de Cochabamba y el gerente de operaciones en señal de compromiso. También firma la gerencia general en señal de conocimiento y autorización.

El contenido del cronograma de recomendaciones se detalla en el Anexo 3.

El cronograma sirve para efectuar el seguimiento a la implementación de las recomendaciones y deberá ser remitido a la UAI de CRECER, como máximo en cinco días a partir de haber sido remitido un informe de auditoría interna con carácter oficial.

## **H. Modelo para la presentación del Plan Anual de Actividades**

A continuación se presenta un modelo de Plan Anual de Actividades, sobre el cual se pueden hacer todos los reajustes y adaptaciones que sean necesarias según las circunstancias. Los cuadros adjuntos forman parte del PAN Plan Anual de Actividades de la UAI.

PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE  
AUDITORÍA INTERNA POR LA GESTION

**1. Información institucional**

Actividad principal de CRECER.....

.....  
.....

Objetivos estratégicos de CRECER.....

.....  
.....  
.....  
.....

Objetivos de CRECER para la presente gestión.....

.....  
.....  
.....  
.....

**2. Objetivos de la Unidad de Auditoría Interna de CRECER**

**2.1 Estratégicos**

La UAI de CRECER ha establecido los siguientes objetivos estratégicos en función a los objetivos estratégicos institucionales y considerando las funciones que le competen a esta UAI.

- 
- 
- 
- 
- 

**2.2. De gestión**

Considerando los objetivos estratégicos determinados en el punto anterior, se establecen los siguientes objetivos de gestión:

- 
- 
- 

**3. Descripción de las actividades a realizar**

A continuación se describen las características principales de las auditorías a realizar (se muestra un ejemplo de cómo se deben detallar las actividades):

### **3.1 Evaluación de la cartera vigente, morosa y en ejecución de la Regional Cochabamba**

#### **Objetivo**

Esta evaluación tiene por objeto evaluar el control interno de los procesos que implican el otorgamiento de créditos a bancos comunales en situación de vigentes, morosos y en ejecución de la regional Cochabamba.

#### **Alcance**

Relevamiento y comprobación del funcionamiento de los controles internos en estos procesos.

#### **Presupuesto de recursos a utilizar**

Tiempo estimado (en días auditor o fiscalizador):

Fechas de inicio y finalización:

Número de fiscalizadores y/o auditores:

Quién supervisa:

Quién aprueba el informe:

Importe en pasajes y viáticos estimados para el trabajo:

Otros requerimientos para ejecutar el trabajo (especificar cuáles y cuantificar):

Indicadores clave de eficiencia y eficacia:

### **3.2 Seguimiento a las recomendaciones de auditoría interna emitidas en el informe No. .... de fecha .....**

#### **Objetivo**

El cumplimiento de la implementación oportuna de las recomendaciones aceptadas emitidas en el informe de Auditoría Interna No. .... de fecha .....

#### **Alcance**

Las recomendaciones aceptadas de acuerdo a las fechas establecidas en el cronograma de implementación emitido y recibido en fecha y con nota de referencia .....

#### **Presupuesto de recursos a utilizar**

Tiempo estimado (en días auditor o fiscalizador):

Fechas de inicio y finalización:

Número de fiscalizadores y/o auditores:

Quién supervisa:

Quién aprueba el informe:

Importe en pasajes y viáticos estimados para el trabajo:

Otros requerimientos para ejecutar el trabajo (especificar cuáles y cuantificar):

Indicadores clave de eficiencia y eficacia:

### **3.3 Auditorías no programadas**

Cualquier tipo de auditoría no prevista en la programación, forma parte de esta clasificación. Se refiere a aquellas auditorías o evaluaciones especiales o por excepción, que surgen del informe del auditor principal, quien realiza el análisis permanente de las variaciones sustanciales de los saldos de mayor materialidad (por ejemplo cartera, vigente, en mora y en ejecución y otros) y establece los riesgos preliminares y las posibles causas, que servirán para redirigir el trabajo de los fiscalizadores en campo.

#### **Objetivo**

Depende de la naturaleza de la auditoría.

#### **Alcance:**

Estará relacionado con los objetivos que se determinan.

#### **Presupuesto de recursos a utilizar**

Tiempo estimado (30% del total de día hábiles):

Fechas de inicio y finalización:

Número de fiscalizadores y/o auditores:

Quién supervisa:

Quién aprueba el informe:

Importe en pasajes y viáticos estimados para el trabajo:

Otros requerimientos para ejecutar el trabajo (especificar cuáles y cuantificar):

Indicadores clave de eficiencia y eficacia:

### **3.4 Capacitación y desarrollo profesional del equipo de auditoría interna**

#### **Objetivo**

Capacitación del personal de la UAI de CRECER.

#### **Alcance**

Estará relacionado con las necesidades prioritarias de capacitación del personal.

### **Presupuesto de recursos a utilizar**

Tiempo estimado (3 cursos y 10 días en un año por cada funcionario con prioridad para la capacitación):

Fechas de inicio y finalización (por cada funcionario que se capacitará):

Número de fiscalizadores y/o auditores que se capacitarán:

Temas en los que se capacitarán (por cada funcionario que se capacitará):

Costo estimado de las capacitaciones (por cada funcionario que se capacitará):

Indicadores clave de eficacia (grado de cumplimiento de lo programado en %):

Nombre y Firma

Gerente de la UAI de CRECER

**Formulario de determinación de prioridades para el  
Plan Anual de Actividades de la UAI**

Detalle de auditorías y evaluaciones a realizar	Factores a considerar		Valores			Días fiscalizador y/o auditor
	Positivos	Negativos	AMB	Puntos	Prioridad	
1. Evaluación de la cartera de Sucursal Cochabamba						
Cartera vigente	Se implementó el sistema integrado en red en un alto grado. Se aplica el manual de procedimientos en alto grado		M	6	2	4
Cartera en mora		Se incrementó la cartera en mora en estos últimos tres meses en "x" % cada mes.	A	10	1	5
Cartera en ejecución		Existen problemas en la cobranza de acuerdo al informe del abogado regional y también nacional	A	10	1	3
2. Evaluación de la seguridad física de las ULO en La Paz	Existen todos los equipos de seguridad instalados de acuerdo con el manual de procedimientos		B	3	3	2
<b>Total</b>						<b>14</b>

AMB = Alto, medio, bajo

Puntos: 10 para alto, 6 para medio y 3 para bajo

Prioridad: 1 alta prioridad, 2 prioridad media, 3 no es prioritario

Días Auditor: Son sólo para este ejemplo. El Gerente de Auditoría deberá estimar los tiempos de acuerdo a la experiencia.

**Clasificación de las auditorías y evaluaciones según las prioridades asignadas**

Detalle de auditorías y evaluaciones a realizar	Factores a considerar		Valores			Días fiscalizador y/o auditor
	Positivos	Negativos	AMB	Puntos	Prioridad	
1. Evaluación de la cartera de Sucursal Cochabamba						
Mora		Se incrementó la cartera en mora en estos últimos tres mes en "x" % cada mes.	A	10	1	5
Ejecución		Existen problemas en la cobranza de acuerdo al informe del abogado regional y también nacional	A	10	1	3
Vigente	Se implementó el sistema integrado en red en un alto grado Se aplica el manual de procedimientos en alto grado		M	6	2	4
2. Evaluación de la seguridad física de las ULO en La Paz	Existen todos los equipos de seguridad instalados de acuerdo con el manual de procedimientos		B	3	3	2
Total						14

**Cálculo del tiempo total que tiene la UAI para realizar sus actividades**

Días hábiles para la gestión .....

<b>MES</b>	<b>SÁBADOS Y DOMINGOS</b>	<b>FERIADOS</b>	<b>TOTAL DE DÍAS</b>	<b>TOTAL DÍAS HÁBILES</b>
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
<b>TOTAL</b>			<b>365</b>	

**Cálculo del tiempo efectivo del personal técnico**

Auditor	Total días 1	Sábados Domingos 2	Feridos 3	Días hábiles 4	Vaca- ciones 5	Nata- lidad 6	Enfer- medad 7	Capaci- tación 8	Total días laborables 9	Labores administ. 10	Días efectivos 11
Gerente											
Jefe fiscalización											
Fiscalizador 1											
Fiscalizador 2											
Auditor Principal											
<b>TOTAL DÍAS</b>											
<b>TOTAL HORAS</b>											

**NOTAS:**

1. Las columnas 1,2 y 3 presentan datos obtenidos según el cuadro Días hábiles para la gestión  
.....
2. En la columna 5 se consideran las vacaciones del personal según la antigüedad y la fecha probable de licencia.
3. Capacitación: Estimar los días por este concepto para cada funcionario.
4. Labores administrativas: Incluye reuniones, consultas, asesoramientos, etc. que deben ser atendidos por el Gerente de Auditoría de la UAI. Se considera prudente destinar para estas labores aproximadamente un 20% de los días laborables del gerente de la unidad.

**Distribución del tiempo total disponible**

Conceptos	DISTRIBUCIÓN			
	Total días/hombre	Planificación	Ejecución	Comunicación de resultados
Días efectivos				
<b>Total de días asignados a las auditorías</b>				

## NOTAS:

1. A efectos de la distribución del tiempo en las tres etapas de cada auditoría, se puede tomar como referencia los porcentajes siguientes, sin que ellos sean fijos ni obligatorios, más bien totalmente flexibles.
  - Planificación entre el 20% al 30%.
  - Ejecución del 55%% al 65%.
  - Comunicación de resultados del 10% 15%.
2. Auditorías no programadas el 30%.

**Cronograma de actividades**

AUDITORÍAS	Días Hábles	Fechas		M E S E S												
		Inicio	F i n	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
<b><u>Programadas</u></b>																
1.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
.																
<b><u>No programadas</u></b>																

**NOTA: Este cuadro representa un Gantt con el cronograma anual de actividades de la UAI de CRECER.**

**Asignación de tiempos a cada funcionario de la UAI**

Conceptos	D í a s					
	<u>Gerente</u>	Jefe Fiscalización	Fiscalizador 1	Fiscalizador 2	Auditor Principal	Total
Auditorías programadas						
Auditorías no programadas						
Días efectivos						
Reuniones						
Días laborables						

**Cálculo de viáticos y pasajes**

Auditoría de.....

**CIUDAD A**

CARGO	PASAJES			VIATICOS			TOTAL
	Cantidad	Valor	Total	No. Días	Valor	Total	
Jefe Fiscalización							
Fiscalizador 1							
<b>TOTAL</b>							

**CIUDAD B**

CARGO	PASAJES			VIATICOS			TOTAL
	Cantidad	Valor	Total	No. Días	Valor	Total	
Jefe Fiscalización							
Fiscalizador 2							
<b>TOTAL</b>							

**Nota:** Este cálculo se hará por cada auditoría que implique desplazamiento a otras ciudades. Los costos de pasajes aéreos o terrestres serán en función de los precios vigentes a la elaboración del Plan Anual de Actividades.

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

## Modelos de programas para la evaluación del control interno

Desembolsos de créditos para bancos nuevos en la ULO

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera, el contador regional, el cajero volante y el jefe regional conocen el manual de procedimientos, específicamente el proceso de desembolso para bancos nuevos en la ULO. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar la fecha.				
2) Verificar que el contador de ULO antes de la aprobación del crédito revisa toda la documentación del legajo de solicitud de préstamo (LSP), de acuerdo con políticas y según reglamento y manual de procedimientos.				
3) Tomar en la ULO una muestra de legajos de solicitudes de préstamo (LSP) aprobados y desembolsados y verificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Que cada legajo de solicitud de créditos tenga su índice y la documentación completa de acuerdo a reglamento de créditos y manual de procedimientos. Como:</li> </ul>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de préstamo</li> <li>- Planilla de solicitud de préstamo</li> <li>- Planilla de asistencia a reuniones de promoción</li> <li>- Croquis de ubicación</li> <li>- Fotocopias de CI, RUN, certificados de nacimiento.</li> <li>- Reglamento interno</li> <li>- Acta de fundación</li> <li>- Contrato de crédito</li> <li>- Planilla de desembolso</li> <li>- Central de riesgos por socia</li> <li>- Otros que se definan en el índice.</li> </ul> <p>b) Que la documentación de (legajo de solicitud de préstamo) LSP tenga la firma de visto bueno del Contador de ULO en señal de revisión antes de la aprobación.</p> <p>c) La existencia de hojas de Central de Riesgos limpias por cada socia del banco muestreado.</p> <p>d) Que exista la firma de aprobación del coordinador de ULO.</p> <p>e) Que el registro que realiza el contador de ULO en el sistema de créditos pendientes de aprobación por regional, tenga correspondencia con los documentos fuente del legajo de solicitud de préstamo</p> <p>f) Que la actualización en el sistema que realiza el contador</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>de ULO sobre la información de socias, tenga correspondencia con la documentación fuente del legajo de solicitud de préstamo.</p> <p>g) Que exista la firma de revisión del encargado de cartera regional.</p> <p>h) Que exista la firma de aprobación del Jefe Regional en la solicitud de crédito.</p> <p>i) Verificar que el proceso de aprobación de las solicitudes de crédito muestreadas, no exceda los 7 días hábiles. Si el tiempo es mayor, detectar cuál fue la causa y en poder de qué funcionario permaneció mayor tiempo el trámite.</p> <p>4) Verificar que el contador de ULO lleva un archivo de solicitudes de crédito rechazadas por problemas de central de riesgos. Determinar el porcentaje de solicitudes rechazadas por esta causa.</p> <p>5) Verificar que la actualización de información de desembolsos por bancos, que realiza el encargado de cartera de la regional, es consistente con los documentos fuente del legajo de solicitud de préstamo. Para esto, tomar una muestra de legajos de solicitud de préstamo y cruzar con la plataforma de créditos.</p> <p>6) Evidenciar a muestreo que el contenido de las carpetas de bancos comunales en la regional, tengan índice con contenido mínimo y que las mismas contengan la documentación</p>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>según índice.</p> <p>7) Verificar que el jefe regional tenga un archivo de listados diarios de créditos aprobados, tomar una muestra y analizar que los mismos coincidan con la documentación fuente de las carpetas de bancos comunales.</p> <p>8) En la regional, tomar una muestra de comprobantes de egreso por transferencias a las ULO en concepto de desembolsos de créditos y cruzar con el listado diario de créditos aprobados.</p> <p>9) Verificar en la regional, en la muestra de comprobantes de egreso del punto 8) que éstos contienen la siguiente documentación de respaldo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia blanca de la solicitud de préstamo</li> <li>- Fotocopia del cheque</li> <li>- Depósito en cuenta ULO</li> <li>- Aviso de transferencia a la ULO.</li> </ul> <p>10) Verificar en la ULO que el archivo de comprobantes de egreso por desembolso de créditos contiene la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopia del cheque</li> <li>- Aviso de transferencia de la regional</li> <li>- Copia blanca del recibo de efectivo firmado por el banco comunal.</li> </ul>				

**Manual de Auditoría Interna**

PP..... Fecha.....

**CRECER**

RP..... Fecha.....

**Modelos de programas para la evaluación del control interno**

**Desembolso de créditos para bancos antiguos con caja de ahorro**

**Regional que se evalúa.....**

**ULO.....**

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera, el contador regional, el cajero volante y el jefe regional conocen el manual de procedimientos, específicamente el proceso de desembolso para bancos antiguos con caja de ahorro. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar fecha.				
2) Verificar que el contador de ULO, antes de la aprobación del crédito, revisa toda la documentación del legajo de solicitud de préstamo (LSP) de acuerdo con políticas y según reglamento y manual de procedimientos				
3) Tomar en la ULO una muestra de legajos de solicitudes de préstamo (LSP) aprobados y desembolsados y verificar:				
a) Que cada legajo de solicitud de créditos tenga su índice y la documentación completa de acuerdo al reglamento de				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>créditos y manual de procedimientos. Como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de préstamo</li> <li>- Planilla de solicitud de préstamo</li> <li>- Planilla de distribución de ganancias</li> <li>- Acta de cierre</li> <li>- Central de riesgos por socia</li> <li>- PFC1, 2, 3, 4</li> <li>- Contrato de crédito</li> <li>- Planilla de desembolso</li> <li>- Otros que se definan en el índice</li> </ul> <p>b) Que la documentación del legajo de solicitud de préstamo (LSP) tenga la firma de visto bueno del Contador de ULO, en señal de revisión antes de la aprobación.</p> <p>c) La existencia de hojas de Central de Riesgos limpias por cada socia del banco muestreado.</p> <p>d) Que exista la firma de aprobación del coordinador de ULO.</p> <p>e) Que el registro que realiza el contador de ULO en el sistema de créditos pendientes de aprobación por regional, tenga correspondencia con los documentos fuente del legajo de solicitud de préstamo</p> <p>f) Que la actualización en el sistema que realiza el contador de ULO sobre la información de socias, tenga correspondencia</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>con la documentación fuente del legajo de solicitud de préstamo.</p> <p>g) Que exista la firma de revisión del encargado de cartera regional.</p> <p>h) Que exista la firma de aprobación del jefe regional en la solicitud de crédito.</p> <p>i) Verificar que el proceso de aprobación de las solicitudes de crédito muestreadas, no supere los siete días hábiles. Si el tiempo es mayor, detectar cuál fue la causa y en poder de qué funcionario permaneció mayor tiempo el trámite.</p> <p>4) Verificar que el contador de ULO lleva un archivo de solicitudes de crédito rechazadas por problemas de central de riesgos. Determinar el porcentaje de solicitudes rechazadas por esta causa.</p> <p>5) Verificar que la actualización de información de desembolsos por bancos que realiza el encargado de cartera de la regional es consistente con los documentos fuente del legajo de solicitud de préstamo. Para esto, tomar una muestra de legajos de solicitud de préstamo y cruzar con la plataforma de créditos.</p> <p>6) Evidenciar por muestreo que el contenido de las carpetas de bancos comunales en la regional tengan índice con contenido mínimo y que las mismas contengan la documentación según índice.</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>7) Verificar que el jefe regional tenga un archivo de listados diarios de créditos aprobados; tomar una muestra y analizar que los mismos coincidan con la documentación fuente de las carpetas de bancos comunales.</p> <p>8) En la regional, tomar una muestra de comprobantes de egreso por transferencias a las ULO por concepto de desembolsos de créditos, y cruzar con los listados diarios de créditos aprobados.</p> <p>9) Verificar en la muestra de comprobantes de egreso del punto 8) que tienen la siguiente documentación de respaldo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de préstamo (copia blanca)</li> <li>- Fotocopia del cheque</li> <li>- Depósito en cuenta ULO</li> <li>- Aviso de transferencia a la ULO.</li> </ul> <p>10) Verificar en la ULO que el archivo de comprobantes de egreso por desembolso de créditos adjunta esta documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aviso de transferencia de la regional</li> <li>- Papeleta de depósito al banco</li> <li>- Nota de abono a caja de ahorro socias, firmada por socias en señal de recepción del efectivo.</li> </ul>				

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

Modelos de programas para la evaluación del control interno

Desembolso de créditos para bancos nuevos con cajero volante

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera, el contador regional, el cajero volante y el jefe regional conocen el manual de procedimientos, específicamente el proceso de desembolso para bancos nuevos en la ULO. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar fecha.				
2) Verificar que el contador de ULO antes de la aprobación del crédito, revisa toda la documentación del legajo de solicitud de préstamo (LSP), de acuerdo con políticas según reglamento y según manual de procedimientos.				
3) Tomar en la ULO una muestra de legajos de solicitudes de préstamo (LSP) aprobados y desembolsados y verificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Que cada legajo de solicitud de créditos tenga su índice y la documentación completa de acuerdo a reglamento de créditos, y manual de procedimientos. Como ser:</li> </ul>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de préstamo</li> <li>- Planilla de solicitud de préstamo</li> <li>- Planilla de asistencia a reuniones de promoción</li> <li>- Croquis de ubicación</li> <li>- Fotocopias de CI, RUN, certificados de nacimiento.</li> <li>- Reglamento interno</li> <li>- Acta de fundación</li> <li>- Contrato de crédito</li> <li>- Planilla de desembolso</li> <li>- Central de Riesgos por socia</li> <li>- Otros que se definan en el índice.</li> </ul> <p>b) Que la documentación del legajo de solicitud de préstamo (LSP) tenga la firma de visto bueno del Contador de ULO en señal de revisión antes de la aprobación.</p> <p>c) La existencia de hojas de Central de Riesgos limpias por cada socia del banco muestreado.</p> <p>d) Que exista la firma de aprobación del coordinador de ULO.</p> <p>e) Que el registro que realiza el contador de ULO en el sistema de créditos pendientes de aprobación por regional, tenga correspondencia con los documentos fuente del legajo de solicitud de préstamo</p> <p>f) Que la actualización en el sistema que realiza el contador de ULO, sobre la información de</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>socias, tenga correspondencia con la documentación fuente del legajo de solicitud de préstamo.</p> <p>g) Que exista la firma de revisión del encargado de cartera regional.</p> <p>h) Que exista la firma de aprobación del jefe regional en la solicitud de crédito.</p> <p>i) Verificar que el proceso de aprobación de las solicitudes de crédito muestreadas no exceda siete días hábiles. Si el tiempo es mayor, detectar cuál fue la causa y en poder de qué funcionario permaneció mayor tiempo el trámite.</p> <p>4) Verificar que el contador de ULO lleva un archivo de solicitudes de crédito rechazadas por problemas de central de riesgos. Determinar el porcentaje de solicitudes rechazadas por esta causa.</p> <p>5) Verificar que la actualización de información de desembolsos por bancos que realiza el encargado de cartera de la regional es consistente con los documentos fuente del legajo de solicitud de préstamo. Para esto, tomar una muestra de legajos de solicitud de préstamo y cruzar con la plataforma de créditos.</p> <p>6) Evidenciar por muestreo que las carpetas de bancos comunales en la regional tengan índice con contenido mínimo y que las mismas contengan la documentación según índice.</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>7) Verificar que el jefe regional tenga un archivo de listados diarios de créditos aprobados, tomar una muestra y analizar que los mismos coincidan con la documentación fuente de las carpetas de bancos comunales.</p> <p>8) En la regional, tomar una muestra de comprobantes de egreso por desembolsos de créditos con cajero volante y cruzar con los listados diarios de créditos aprobados.</p> <p>9) Verificar en la muestra de comprobantes de egreso por desembolsos del punto 8), que éstos tienen la siguiente documentación de respaldo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de préstamo copia blanca</li> <li>- Fotocopia del cheque</li> <li>- Aviso p/la ULO de entrega de fondos vía cajero volante</li> <li>- Aviso de transferencia a la ULO</li> <li>- Firma del cajero volante en comprobante de egreso por recepción del cheque.</li> </ul> <p>10) Verificar en la ULO que existe el archivo de desembolsos de créditos con cajero volante y que adjunta la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aviso para la ULO de entrega de fondos para desembolso a través de cajero volante</li> <li>- Recibo de efectivo (copia blanca).</li> </ul>				

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

## Modelos de programas para la evaluación del control interno

Recuperación de créditos en efectivo con entrega del dinero al Contador de ULO

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera, el contador regional, el cajero volante y el jefe regional conocen el manual de procedimientos y el reglamento de créditos, específicamente el proceso de recuperación de créditos en efectivo a través del promotor. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar fecha.				
2) Verificar que el promotor o el cajero volante accede al sistema de liquidación de créditos, cuando lo necesita para fines de cobranza de cuotas o cierres.				
3) Verificar que para cada cobranza realizada por un promotor "X" o por el cajero volante existe, en el archivo del contador de ULO, el respectivo recibo de recuperación emitido por el promotor o por el cajero volante.				
4) Verificar que los recibos emitidos por cada promotor o por el cajero volante, cuando efectúan la recuperación, son correlativos y que				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>esta correlatividad es controlada por el contador de ULO.</p> <p>5) Verificar que la ULO cuenta con caja fuerte y que está en funcionamiento y en buen estado.</p> <p>6) Verificar que la clave de acceso a la caja fuerte es de conocimiento exclusivo del contador de ULO, y que existe un sobre cerrado y lacrado con la clave de la caja fuerte en manos del coordinador, a ser utilizada únicamente en caso de eventualidades y contingencias.</p> <p>7) Verificar que el contador de ULO guarda el efectivo por recuperaciones en la caja fuerte exclusivamente.</p> <p>8) Verificar que el contador de ULO efectúa el recuento de efectivo al final del día, en presencia del coordinador y que llena el respectivo formato de arqueo de caja diariamente.</p> <p>9) Verificar que el arqueo de caja diario de la ULO esté cuadrado con el efectivo y que lleve la firma del contador de ULO y del coordinador.</p> <p>10) Verificar que el contador de ULO actualiza diariamente las recuperaciones en el sistema de créditos, emitiendo los comprobantes de ingreso, el listado de recuperaciones diaria y el listado de créditos vencidos.</p> <p>11) Verificar que todos los documentos mencionados en 10) estén firmados por el contador de ULO y por el coordinador, en señal de preparación y revisión</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>respectivamente.</p> <p>12) Verificar que el efectivo de las recuperaciones en caja fuerte, sea depositado por el contador de ULO a primera hora del día siguiente en la cuenta de la regional.</p> <p>13) Verificar que diariamente el coordinador revisa el listado de vencimientos mensual con el listado de recuperaciones diarias. Analizar qué acciones emprende cuando no se cobraron los vencimientos previstos y si estas acciones son efectivas y oportunas. Asimismo, verificar si queda evidencia escrita de esta tarea.</p> <p>14) Verificar que el coordinador revisa que no existan créditos cobrados y no depositados por más de 24 horas.</p> <p>15) Verificar que el coordinador emite diariamente el informe de créditos en mora cuando existen créditos vencidos y no cobrados.</p> <p>16) Verificar que el coordinador tiene un archivo actualizado con informes de créditos en mora.</p> <p>17) Verificar en la regional que el encargado de cartera imprime cada principio de mes, el listado de vencimientos mensual y que contra este listado verifica diariamente el listado de recuperaciones diarias, con el fin de controlar si los cobros se han realizado de acuerdo con los vencimientos planeados.</p> <p>18) Verificar que el encargado de cartera regional verifica diariamente el registro correcto de las recuperaciones</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>basado en los recibos de recuperaciones versus el sistema.</p> <p>19) Verificar que el encargado de cartera regional emite diariamente el informe de recuperaciones diarias cuando hay problemas en las recuperaciones. Este informe debe estar dirigido al jefe regional.</p> <p>20) Verificar que el contador regional revisa los depósitos por recaudaciones con el fin de controlar que éstos se realicen en 24 horas después de efectuada la cobranza. Esta tarea se realiza cotejando el listado de recuperaciones diarias contra el extracto de cuenta.</p> <p>21) Verificar que el contador regional emite el informe de depósitos diarios cuando existen problemas con los depósitos por recaudaciones. Este informe debe ir dirigido al jefe regional.</p> <p>22) Verificar que el jefe regional recibe diariamente los siguientes informes y que, basado en ellos toma decisiones con notas de instrucción escritas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de cartera en mora</li> <li>- Informe de recuperaciones diarias</li> <li>- Informe de depósitos diarios.</li> </ul>				

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

## Modelos de programas para la evaluación del control interno

Recuperación de créditos en efectivo con depósito a la cuenta de la Regional

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera, el contador regional, el cajero volante y el jefe regional, conocen el manual de procedimientos y el reglamento de créditos, específicamente el proceso de recuperación de créditos con depósito a la cuenta de la regional realizado por el promotor o por el cajero volante. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar fecha.				
2) Verificar que el promotor o el cajero volante acceden al sistema de liquidación de créditos cuando lo necesitan para efectos de cobranza de cuotas o cierres.				
3) Verificar que por toda cobranza realizada por un promotor "X" o por el cajero volante, existen en el archivo del contador de ULO los respectivos recibos de recuperación emitidos por el promotor.				
4) Verificar que los recibos emitidos por cada promotor o por el cajero volante, cuando efectúan la recuperación son correlativos, y que				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>esta correlatividad es controlada por el contador de ULO.</p> <p>5) Verificar que el promotor deposita, en la cuenta de la regional, el efectivo cobrado por recuperaciones, como máximo en 24 horas de realizada la cobranza.</p> <p>6) Verificar que por toda cobranza que haya realizado "x" promotor o el cajero volante, exista la respectiva papeleta de depósito, junto con el recibo de recuperación, en el archivo del Contador de ULO</p> <p>7) Verificar que el contador de ULO actualiza diariamente las recuperaciones con depósitos directos a la cuenta de la regional en el sistema de créditos, emitiendo los comprobantes de ingreso, el listado de recuperaciones diarias y el listado de créditos vencidos.</p> <p>8) Verificar en la ULO que los comprobantes de ingreso, la papeleta de depósito, el listado de recuperaciones diarias y el listado de créditos vencidos llevan el visto bueno y firmas del contador de ULO y del coordinador respectivamente.</p> <p>9) Verificar que el contador de ULO tenga al día los siguientes archivos manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Archivo de listados de vencimientos de créditos</li> <li>- Archivo de listados de recuperaciones diarias</li> <li>- Archivo de comprobantes de ingreso</li> <li>- Archivo de bancos comunales</li> </ul>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>10) Verificar que diariamente el coordinador revisa el listado de vencimientos mensual, con el listado de recuperaciones diarias. Analizar qué acciones toma cuando no se cobraron los vencimientos previstos y si estas acciones son efectivas y oportunas. Asimismo, verificar si queda evidencia escrita de esta tarea.</p>				
<p>11) Verificar que el coordinador revisa que no existan créditos cobrados y no depositados por más de 24 horas y qué acciones toma cuando suceden estos casos.</p>				
<p>12) Verificar que el coordinador emite diariamente el informe de créditos en mora, cuando existen créditos vencidos y no cobrados. Este informe debe ir dirigido al jefe regional.</p>				
<p>13) Verificar que el coordinador tiene un archivo actualizado con informes de créditos en mora.</p>				
<p>14) Verificar en la regional que el encargado de cartera imprime cada principio de mes el listado de vencimientos mensual y que, contra este listado, verifica diariamente el listado de recuperaciones diarias con el fin de controlar si los cobros se han realizado de acuerdo con los vencimientos planeados.</p>				
<p>15) Verificar si el encargado de cartera regional confirma diariamente el registro correcto de las recuperaciones, cotejando los recibos de recuperaciones versus el sistema.</p>				
<p>16) Verificar si el encargado de</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>cartera regional, emite diariamente el informe de recuperaciones diarias cuando hay problemas en las recuperaciones. Este informe debe estar dirigido al jefe regional.</p> <p>17) Verificar que el contador regional revisa los depósitos por recaudaciones para controlar que estos se realicen en 24 horas después de efectuada la cobranza. Esta tarea se realiza cotejando el listado de recuperaciones diarias contra el extracto de cuenta.</p> <p>21) Verificar que el contador regional emite el informe de depósitos diarios cuando existen problemas con los depósitos por recaudaciones. Este informe debe ir dirigido al jefe regional.</p> <p>22) Verificar que el jefe regional recibe diariamente los siguientes informes y que sobre la base de ellos toma decisiones con notas de instrucción dirigidas a quienes corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de cartera en mora</li> <li>- Informe de recuperaciones diarias</li> <li>- Informe de depósitos diarios.</li> </ul>				

Manual de Auditoría Interna

PP.....Fecha.....

CRECER

RP.....Fecha.....

## Modelos de programas para evaluación del control interno

Recuperación de créditos en mora

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que los promotores, el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera, el contador regional, el cajero volante y el jefe regional conocen el manual de procedimientos. Específicamente, el proceso de recuperación de créditos en mora Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar fecha.				
2) Tomar una muestra de promotores que tengan mora, y verificar que existen informes escritos de evaluación por parte del coordinador, jefe regional y otros funcionarios que realicen supervisión del trabajo de promotor en mora. Analizar con qué periodicidad es evaluado un promotor y qué criterios se aplican al respecto.				
3) Verificar que las evaluaciones mencionadas en el punto 2) incluyan puntos objetivos relacionados con la				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>calidad del trabajo del promotor con relación a cuánto conocen las socias sobre el proceso de pago y cobranza del crédito otorgado al banco comunal.</p> <p>4) Tomar una muestra de bancos en mora y verificar en el ISMI (informe de socias en mora interna), que debe estar archivado en cada carpeta de banco comunal, la aplicación de los siguientes criterios antes de la generación de la mora externa.</p> <p>a) Si el grupo solidario cubre la cuota, cuando una socia incumple la cuota semanal o quincenal y si se otorgaron préstamos internos para todas las socias que demandaron este recurso, excepto para la socia en mora.</p> <p>b) Si la misma socia de a) incumple por segunda vez consecutiva el pago de su cuota semanal o quincenal, verificar si el grupo solidario cubre la cuota, así como la restricción de los préstamos internos para las socias del grupo solidario. También verificar si las socias convocaron a la socia en mora para la próxima reunión aplicando la carta conminatoria de pago.</p> <p>c) Si una socia incumple por tercera vez consecutiva el pago de su cuota semanal o quincenal, verificar si el grupo solidario cubrió su cuota, si firmó el documento denominado "entrega de bienes a cuenta de pago" (EBCP) con el banco comunal, si no se otorgaron préstamos internos a las socias del banco, y si todo el saldo de caja del banco comunal se depósito en caja de ahorro del banco comunal el mismo día, como medida precautoria.</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>d) Verificar que la política de flexibilización en cuanto al otorgamiento de préstamos internos cuando hay una socia que incumplió su cuota por tercera vez consecutiva, se aplicó únicamente para bancos antiguos con capacidad y voluntad de pago demostrada a lo largo de diferentes ciclos.</p>				
<p>e) Verificar si los bienes tomados en garantía por el banco comunal tienen relación 2 a 1 respecto de la deuda interna total de la socia.</p>				
<p>f) Verificar si el promotor informa al coordinador a través del ISMI (informe de socias en mora interna) a la conclusión de cada reunión. Y si una copia de este documento se archiva en la carpeta del banco comunal de la ULO.</p>				
<p>g) Verificar si el jefe regional recibe el ISMI (informe de socias en mora interna) y si este informe es archivado en la carpeta del banco comunal en la regional.</p>				
<p>h) Verificar si se informan en el ISMI casos especiales, por ejemplo cuando la tesorera ha tomado el efectivo del banco comunal sin conocimiento de todas las socias.</p>				
<p>i) En la misma muestra de bancos comunales en mora, verificar si al cierre del banco se tomaron garantías reales y si se firmó y existe en archivo el documento EBCP (entrega de bienes a cuenta de pago) con las socias morosas, a la par de tomar las garantías reales correspondientes y custodiarlas en la ULO.</p>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>j) Verificar si el contador de ULO contabilizó en cuentas de orden la toma de la garantía real relacionada con i).</p> <p>k) Verificar si hubo recuperación de la deuda morosa al vencimiento del plazo del documento de entrega de bienes a cuenta de pago, la respectiva devolución del bien en garantía a la socia morosa y la baja de cuentas de orden por la garantía devuelta.</p> <p>l) Verificar que al no existir recuperación del crédito en mora al vencimiento del EBCP, el coordinador emitió el informe para venta de bienes en garantía (IPVB), dirigido al jefe regional junto con la entrega de los bienes en garantía al jefe regional para su venta.</p> <p>m) Verificar que en la Regional existe un libro de garantías recibidas y de documentos EBCP donde se registran ambos a su recepción.</p> <p>n) Verificar si al no existir recuperación de la deuda en mora, se realizó el bien en garantía en un plazo no mayor a una semana después del vencimiento del documento de entrega de bienes a cuenta de pago.</p> <p>o) Verificar que el proceso de realización del bien fue transparente de acuerdo con valuación preliminar, con oferta en sobres cerrados y con recepción del cheque o efectivo el mismo día de la realización del bien. Verificar que por la ejecución de este proceso existe un Acta de Venta de Bienes en Garantía (AV).</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>5) Verificar en la ULO que el coordinador emite el Informe de Créditos en Mora (ICM) el mismo día de vencido un crédito con mora externa y que se lo envía al jefe regional en el día.</p>				
<p>6) Verificar que el jefe regional hace seguimiento al ICM (informe de créditos en mora) contra el LCM (listado de créditos en mora) diario.</p>				
<p>7) Verificar que el jefe regional emite semanalmente el informe de recuperaciones de créditos en mora (IRCM), y lo envía cada fin de viernes al gerente de operaciones de Oficina Nacional.</p>				
<p>8) Verificar si para el traspaso de bancos en mora de un promotor a otro, existe la Autorización para traspaso de banco en mora. Este documento debe archivarse en la carpeta del banco comunal.</p>				
<p>9) Si se dio el caso de que hubo traspaso de banco comunal en mora de un promotor a otro, verificar si existe el respectivo informe de traspaso de banco comunal con el comportamiento de tres ciclos atrás mínimamente. También verificar que una copia de este informe se archiva en la carpeta del banco comunal en la ULO, así como en la regional.</p>				
<p>10) Tomar una muestra de carpetas de bancos en mora y verificar que se cumpla lo siguiente:</p>				
<p>a) El contenido mínimo de las carpetas de crédito detallado en el inciso b) de E. Custodia y Control de carpetas de</p>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>bancos comunales reflejado en el manual de procedimientos.</p> <p>b) Que la documentación esté numerada y foliada y que la carpeta contenga la documentación de tres ciclos anteriores como mínimo.</p> <p>c) Verificar la oportuna actualización de los pagos y recuperaciones en la tarjeta individual de control de socia morosa, la cual debe estar archivada en la carpeta del banco comunal.</p> <p>d) Verificar que existe en la carpeta del banco comunal, el listado de socias morosas actualizado. Revisar cuándo fue la última actualización de este documento.</p> <p>11) Verificar que el contador de ULO y el encargado de cartera regional cuentan con el registro de entrega de documentos de las carpetas de bancos comunales, para entrega de fotocopias de las carpetas de los bancos comunales.</p> <p>12) Verificar que el contador de ULO y el encargado de cartera regional tienen el Libro de registro de bancos comunales para control de las carpetas de BC prestadas a los funcionarios de CRECER.</p> <p>13) Verificar que existen como mínimo 4 inventarios sorpresivos al año de las carpetas de bancos comunales vigentes y en mora, practicados por el jefe regional al encargado de cartera y por el contador regional al contador ULO respectivamente.</p>				

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

## Modelos de programas para la evaluación del control interno

Recuperación de créditos en ejecución

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1) Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el contador regional, los promotores, el encargado de cartera, el contador regional y el jefe regional conocen el proceso de recuperación de créditos en ejecución. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar la fecha.				
2) Solicitar el estado de cuenta de créditos vencidos de hace tres meses y verificar que los créditos vencidos por más de 60 días, se encuentren reclasificados contablemente en créditos en ejecución.				
3) Verificar que los créditos en ejecución el día 61, fueron traspasados al abogado regional, con nota de traspaso de créditos en ejecución al abogado (TCEA).				
3) Verificar que todos los créditos en ejecución traspasados al abogado regional cuenten, con análisis de costo beneficio (ACB) con resultado favorable de acuerdo a política según manual de procedimientos para créditos en ejecución. Efectuar recálculos de los ACB muestreados según criterios en manual de procedimientos – créditos en ejecución.				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>4) Verificar que el jefe regional cuente con el flujo de todo el proceso de cobranza judicial preparado por el abogado regional, incluyendo tiempos para cada proceso.</p>				
<p>5) Verificar que el jefe regional cuente con el flujo estándar para el proceso de cobranza judicial con tiempos y detalle del proceso, circulado para aplicación oficial por el gerente de operaciones.</p>				
<p>6) Verificar que el abogado regional presenta al jefe regional el informe mensual del abogado regional (IMAR) hasta el 5 de cada mes.</p>				
<p>7) Verificar que el informe mensual del abogado regional, tiene el siguiente contenido mínimo por cada caso bajo su responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fecha de recepción del caso</li> <li>- Nombre del banco comunal</li> <li>- Explicación detallada de la etapa en la que se encuentra el juicio</li> <li>- Tiempo estimado de duración del proceso, comparado con el incurrido a la fecha de emisión del informe.</li> <li>- Explicación del porqué del desfase de tiempo si fuera el caso.</li> </ul>				
<p>8) Verificar cuántas veces el jefe regional devolvió su informe al abogado regional por no cumplir con el contenido mínimo previsto en las normas. Informar este hecho en el informe de auditoría interna.</p>				
<p>9) Verificar si el jefe regional emite mensualmente el informe de seguimiento mensual al trabajo del abogado (ISTA) y que el contenido del</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>mismo es producto de un seguimiento en los estratos judiciales al trabajo del abogado.</p> <p>10) Verificar que el gerente de operaciones recibe mensualmente del jefe regional el ISTA, informe de seguimiento mensual al trabajo del abogado, hasta el 5 de cada mes.</p> <p>11) Verificar que el gerente de operaciones recibe mensualmente del abogado regional hasta el 5 de cada mes el informe mensual del abogado regional (IMAR), informando la situación de la cobranza judicial de los créditos en ejecución.</p> <p>12) Verificar que la gerencia general y el gerente de operaciones reciben hasta el 10 de cada mes del abogado nacional el informe del abogado nacional (IAN).</p> <p>13) Verificar qué medidas se tomaron, y si éstas fueron oportunas, cuando el informe del abogado nacional fuese desfavorable con relación al trabajo del abogado regional.</p> <p>14) Verificar si el día 61 de vencidos los créditos se constituyó la previsión por incobrabilidad.</p> <p>15) Verificar si para la constitución de la previsión por incobrabilidad, se cumplieron con todas las políticas según manual de procedimientos, capítulo créditos en ejecución-previsión.</p> <p>16) Verificar que existe el informe de créditos para ser provisionados por incobrabilidad (ICPI) con el contenido</p>				

D E T A L L E	S Í	N O	N/A	R E F. P/ T
<p>mínimo previsto en las políticas de previsión.</p> <p>17) Verificar el asiento contable por previsión por incobrabilidad, en cuanto a la aplicación de cuentas apropiadas, precisión del monto y oportunidad en el registro contable.</p> <p>18) Verificar en una muestra de créditos castigados, que antes de proceder al castigo permanecieron provisionados por incobrabilidad durante 6 meses.</p> <p>19) Verificar que para el castigo de un crédito se revisaron los documentos y el contenido de la carpeta del banco comunal, así como el estado de previsión para incobrabilidad, lo cual debe quedar asentado en Acta de castigo.</p> <p>20) Verificar que el Acta de castigo de créditos incobrables incluye las firmas de la gerencia general, gerente de operaciones, gerente de administración y finanzas, jefe regional y abogado nacional.</p>				

**Crecer**

**Fecha:.....**

**Manual de Auditoría Interna**

**PP:.....**

**Fecha.....**

**RP:.....**

**Modelos de programas para la evaluación del control interno**

**Lista de verificación para revisión y calificación de bancos comunales**

**Nombre del Banco Comunal..... Código del Banco Comunal.....**

**Nombre del Promotor..... Nombre del Coordinador.....**

**ULO..... Regional.....**

**Ciclo..... No. de reunión.....**

**Monto total crédito otorgado..... Saldo actual del crédito.....**

**Fecha de apertura..... Fecha de cierre.....**

**Semanal/bisemanal..... Número de socias.....**

ASPECTOS A EVALUAR	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN (*)
<b>Agenda</b> 1) ¿El promotor asistió a la reunión y llegó a tiempo? 2) ¿Empezó a tiempo la reunión? 3) ¿Se leyó la agenda del día? 4) ¿La reunión duró el tiempo previsto?					
<b>Asistencia</b> 5) ¿Hubo asistencia? 6) ¿La asistencia fue la normal? 7) ¿Hubo el 85% o una asistencia menor? 8) ¿Se cobraron multas por retrasos y faltas?					
<b>Educación</b> 9) ¿Se llevó a cabo la sesión educativa que correspondía? 10) ¿Se introdujo el tema actual en forma precisa, con técnicas no formales? 11) ¿El banco comunal mantuvo la secuencia y el número de guías y sesiones de acuerdo con el programa? 12) ¿Las socias manifiestan una actitud dinámica y positiva hacia el componente educativo? 13) ¿Cuántas socias aplicaron en forma práctica lo aprendido?					
<b>Reembolso</b> 14) ¿Toda la recuperación se hizo en forma pública? 15) ¿Se esforzó el grupo para cancelar? 16) ¿Funcionaron los grupos solidarios? (Si es no, explicar porqué.) 17) ¿Se hizo el reembolso de					

ASPECTOS A EVALUAR	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN (*)
más del 90%? 18) ¿La tesorera reportó el balance financiero por reembolsos después de registrar los saldos en el libro?					

ASPECTOS A EVALUAR	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN (*)
<p><b>Registro/acta</b></p> <p>19) ¿Tienen las socias del banco comunal el ahorro mínimo requerido según el reglamento?</p> <p>20) ¿Se ha registrado el ahorro total del banco?</p> <p>21) ¿Están al día todos los libros y registros y los totales calculados semanalmente?</p> <p>22) ¿Está el acta al día y correctamente registrada?</p> <p>23) ¿Existe coherencia entre el acta, los depósitos al banco, el efectivo en caja y el registro en libros?</p> <p>24) ¿Hay correcciones y superposiciones en el acta?</p> <p>25) ¿Se registra el acta con bolígrafo?</p>					
<p><b>Dinero en efectivo y/o en el banco (cuenta bancaria)</b></p> <p>26) El dinero en efectivo, ¿fue traído a la reunión y recontado en presencia de las socias?</p> <p>27) ¿Se trajo la cuenta bancaria y/o el extracto a la reunión y se mostró a las socias y al promotor?</p> <p>28) ¿Existe recibo del último depósito?</p> <p>29) ¿Se mantienen las copias de los recibos de depósitos en un archivo del banco comunal a disposición de las socias y del promotor en cada reunión?</p> <p>30) Los depósitos a la cuenta del banco comunal ¿se realizan como máximo al día siguiente de realizada la reunión?</p>					
<p><b>Libretas de las socias</b></p> <p>Seleccionar 4 socias al azar que</p>					

ASPECTOS A EVALUAR	SÍ	NO	N/A	OBSERVACIÓN	CALIFICACIÓN (*)
no estén en la directiva 31) ¿Están sus libretas al día con todos los reembolsos y ahorros que realizaron y con la firma de la tesorera o presidenta? 32) ¿Concuerda la información de los reembolsos y ahorros con los otros libros de registro? 33) ¿Están correctos los cálculos realizados?					
<b>Directiva del Banco Comunal</b> 34) ¿Asisten la presidenta, tesorera y secretaria a todas las reuniones? 35) ¿Cumplen todas las socias de la directiva con sus reembolsos y ahorros con puntualidad? 36) Las socias de la directiva ¿cumplen con sus obligaciones dentro la directiva?					
<b>TOTAL CALIFICACIÓN BC</b>					

**Calificación del riesgo que tiene el Banco (alto, medio, bajo)**

(\*) El equipo de Auditoría Interna en conjunto establecerá un criterio de calificación por cada parámetro evaluado en esta lista de verificación, con el fin de tener un criterio de calificación estándar de auditoría interna para los bancos comunales que les permita medir el riesgo por cada banco comunal evaluado y calificarlo con riesgo alto, medio o bajo.

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

**Modelos de programas para la evaluación del control interno**

**Seguridad física y manejo de efectivo**

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
1. Verificar que la ULO cuenta con una caja fuerte y que la clave de seguridad está restringida en su manejo al contador de ULO y al coordinador.				
2. Verificar que el área física donde se encuentra el contador de ULO, está aislada y restringido el acceso al resto del personal de la ULO.				
3. Verificar que la ULO cuenta con los siguientes elementos de seguridad física, que los mismos funcionan y que están en buenas condiciones: luces de emergencia, alarmas contra robos, cámaras filmadoras, monitor de video, extintores contra incendios, detectores de humo, armamento para el custodio, guardia o portero nocturno.				
4. Verificar que la ULO cuenta con el servicio de un cajero del				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
banco (institución financiera), que recoge diariamente los depósitos de efectivo de la ULO.				
5. Verificar que el contador de ULO tiene contraseña para ingresar al sistema de recuperaciones de créditos y que la misma no es conocida por otros funcionarios de la ULO.				
6. Verificar que, como medida de seguridad, se cambia la contraseña del contador de ULO cada tres meses.				
7. Verificar que los promotores y el cajero volante de la ULO tienen póliza de seguro vigente a la fecha de revisión, con cobertura para riesgos de fidelidad, asalto en caja, robo de remesa, falsificación y desaparición.				
8. Verificar en los legajos personales de promotores, cajero volante y contador de ULO, la existencia de garantías constituidas a favor de CRECER (reales o personales) al momento de su contratación.				
9. Verificar que los vehículos de los promotores y cajeros volantes tienen cajas de seguridad inmóviles y maletines o bolsas de seguridad.				

**Manual de Auditoría Interna**

PP.....Fecha.....

**CRECER**

RP.....Fecha.....

**Modelos de programas para la evaluación del control interno**

**Mantenimiento de vehículos y control de gasolina en las Regionales**

**Regional que se evalúa.....**

**ULO.....**

D E T A L L E	S Í	N O	N/A	REF.P/T
<p>1. Verificar que los promotores, coordinadores, el mecánico regional, el contador de ULO, conocen los procedimientos previstos según manual de procedimientos para mantenimiento de vehículos. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar la fecha.</p> <p>2. Verificar si la Regional tiene un taller de mecánica externo, seleccionado con informe de evaluación de ofertas de tres talleres como mínimo.</p> <p>3. Verificar si el contrato con el taller externo incluye las siguientes cláusulas de resguardo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No podrán existir cambios en las piezas, precios o costos, respecto de la cotización y el tarifario inicial presentado por el taller mecánico.</li> <li>- Garantía de no cobro cuando existen reclamos sobre el trabajo realizado por el taller.</li> </ul> <p>4. Verificar si los pagos al taller mecánico cuentan con el respaldo del</p>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>informe del mecánico regional, con opinión sobre la calidad, eficiencia, oportunidad y cumplimiento del contrato y de los servicios requeridos.</p> <p>5. Verificar si la Regional cuenta con un mecánico regional interno.</p> <p>6. Verificar si el mecánico regional interno, realiza mantenimiento semanal de los vehículos utilizados por los coordinadores, promotores y otros funcionarios y si el alcance del trabajo comprende las actividades previstas en el inciso e1) de los procedimientos para mantenimiento de vehículos.</p> <p>7. Verificar si el mecánico regional realiza mantenimiento mensual, de los vehículos de promotores, coordinadores y de otros funcionarios y que para la compra de repuestos se utilizan las órdenes de trabajo.</p> <p>8. Verificar que las órdenes de trabajo son aprobadas por el coordinador y por el jefe regional.</p> <p>9. Tomar una muestra de carpetas y tarjetas de historial técnico de vehículos y verificar que están actualizadas en la parte de diagnóstico y también en la parte de historial.</p> <p>10. Tomar una muestra de vehículos y verificar si éstos portan la tarjeta de control de cambio de aceite.</p> <p>11. Tomar una muestra de vehículos y verificar que éstos tienen una carpeta conteniendo la documentación detallada en el inciso f3) de procedimientos para mantenimiento de vehículos.</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>12. Verificar que el mecánico regional hace cumplir la garantía de mantenimiento ofrecida por la casa vendedora para el caso de vehículos nuevos y que disminuye todo riesgo de invalidación de la garantía, tal cual prevén las políticas previstas en los procedimientos para mantenimiento de vehículos en inciso g1)</p>				
<p>13. Verificar que el mecánico regional registra en la libreta de control de kilometraje el período de asentamiento de un vehículo nuevo, antes de entregárselo a un promotor o a un coordinador. (Política g2 de los procedimientos para mantenimiento de vehículos).</p>				
<p>14. Verificar que, semanalmente, el mecánico regional emite el informe de actividades mecánicas (IAM) al jefe regional.</p>				
<p>15. Verificar que el jefe regional remite mensualmente a oficina nacional el informe mensual de gastos de mantenimiento de vehículos (IMGM), por ULO y por Regional.</p>				
<p>16. Verificar que el analista financiero de la nacional analiza las variaciones sustanciales mes a mes del gasto por mantenimiento de vehículos, y que informa sobre este tema a los gerentes de operaciones y de finanzas.</p>				
<p>17. Verificar que el mecánico regional realiza cada mes el informe de estimación de gasolina por vehículo y que el original de este formato va al contador de ULO y una copia al jefe regional.</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
18. Verificar que los coordinadores hacen llegar al mecánico regional, hasta el 3 de cada mes, una copia de los horarios de visitas a los bancos comunales.				
19. Verificar en relevamiento al contador de ULO, que todos los funcionarios de la ULO que tienen vehículos a su cargo llenan el formulario "bitácora de recorrido de vehículo", y que éste lleva la autorización del coordinador, antes de entregarles nuevos vales por gasolina.				
20. Verificar que el contador de ULO, realiza el control de los litros de gasolina gastados realmente y reflejados en la bitácora, versus el informe de estimación de gasolina por vehículo. Y verificar que todas las diferencias sustanciales son aclaradas y autorizadas por el mecánico regional antes de proceder a la entrega de un nuevo vale de gasolina.				
21. Verificar que el contador de ULO lleva el registro de entrega de vales de gasolina por promotor de acuerdo a política prevista en i4) de los procedimientos para control de gasolina, y que el registro es actualizado en el momento en que se entregan nuevos vales de gasolina.				
22. Verificar que el contador de ULO, también lleva el registro de control físico de existencia de vales de gasolina, de acuerdo a inciso i5) de procedimientos para control de gasolina.				
23. Verificar que el contador regional realiza arqueos sorpresivos y				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>periódicos de la existencia de vales de gasolina en poder del contador de ULO.</p> <p>24. Verificar que el jefe regional emite mensualmente y envía a oficina nacional, el IMG (informe mensual de gastos de gasolina por ULO y por Regional).</p> <p>25. Verificar que el analista financiero de la nacional, realiza mensualmente el análisis de las variaciones sustanciales entre mes y mes de los gastos de gasolina, y que reporta al respecto al gerente de finanzas y al de operaciones.</p> <p>26. Verificar que los vehículos son entregados a los funcionarios usuarios, con acta de entrega de vehículos y que no existe transferencia de los mismos entre funcionarios, si no es con conocimiento y autorización del mecánico regional.</p> <p>27. Verificar que el mecánico regional actualiza mensualmente el listado de vehículos existentes y que una copia del mismo es entregada al jefe regional.</p> <p>28. Verificar que el jefe regional realiza verificaciones periódicas del funcionamiento y cumplimiento de los controles internos para mantenimiento de vehículos y control de gasolina.</p>				

Manual de Auditoría Interna

PP..... Fecha.....

CRECER

RP..... Fecha.....

## Programa de evaluación del control interno

Viáticos Fijos – Promotores

Regional que se evalúa.....

ULO.....

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>1. Verificar por muestreo para los promotores, y en detalle para coordinador y contador de ULO, si conocen el manual de procedimientos y específicamente el proceso de viáticos fijos para promotores. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar fecha.</p> <p><b>PROMOTORES</b></p> <p>2. Relevar hasta qué fecha del mes entregan los promotores sus horarios de visita a los bancos comunales (HVBC) y sus formularios de reporte de viáticos del promotor (FRV). Determinar las causas de incumplimiento de los plazos de presentación, según manual de procedimientos.</p> <p>3. Verificar que tanto el HVBC y el FRV se emitan en el número de copias previstas según manual de procedimientos y flujograma.</p>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p><b>COORDINADOR</b></p> <p>4. Verificar que el coordinador tiene su registro de control de visitas de promotores (RCVP) actualizado a la fecha de visita de auditoría interna.</p> <p>5. Verificar si el coordinador consulta su RCVP (registro de control de visitas de promotores) para aprobar el FRV (formulario de reporte de viáticos del promotor) y determinar la consistencia entre ambos.</p> <p>6. Evaluar cuánto tiempo transcurre entre que el promotor entrega el HVBC (horario de visitas a los bancos comunales) y que el coordinador realiza su ingreso al sistema.</p> <p>7. Evaluar en qué lapso de tiempo entrega el coordinador el FRV (formulario de reporte de viáticos del promotor), al contador de ULO.</p> <p>8. Verificar que el coordinador tenga actualizado su archivo de HVBC por promotor a la fecha de la visita de auditoría interna.</p> <p>9. Tomar una muestra del archivo del coordinador de HVBC(s) por promotor y verificar si los datos de estos documentos fueron bien ingresados al sistema de horarios y si existe congruencia entre horarios y sistema.</p> <p><b>CONTADOR DE ULO</b></p> <p>10. Verificar que el contador de ULO, en la revisión del FRV</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>(formulario de reporte de viáticos del promotor), revise y valide por muestreo las firmas de las presidentas de los bancos comunales contra las firmas que existen en las carpetas de los bancos comunales en la ULO.</p> <p>11. Si, como producto de la prueba 10, se detectaran muchas firmas dudosas de presidentas de bancos comunales en los FRV, se sugiere realizar esta otra prueba alternativa, que consiste en cruzar los FRV con los cuadernos de actas de los bancos comunales.</p> <p>12. Evaluar cuánto tiempo pasa entre la recepción del formulario FRV, la revisión que realiza el contador de ULO, el ingreso de datos del FRV al sistema de viáticos fijos y la realización del control de cruce en el sistema entre el FRV y el HVBC.</p> <p>13. Tomar una muestra de FRV del archivo de FRV y verificar si el ingreso de datos al sistema de viáticos fue correcto.</p> <p>14. Verificar que el contador de ULO revisa las firmas de las presidentas de los bancos comunales en el FRV con las firmas en carpetas del banco comunal, y que se aplican las políticas de sanciones cuando existe falsificación de firmas.</p> <p>15. Tomar una muestra de "Aclaración de diferencias en visitas" (ADF) entre el HVBC</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>(horario de visitas bancos comunales) y el FRV (formulario de reporte de viáticos), y verificar si ADF es consistente con los datos de los HRBC y FRV. También verificar que el ADF lleva las firmas del promotor, coordinador y contador de ULO.</p> <p>16. Tomar una muestra de planillas de viáticos (PV) y verificar manualmente los cálculos con el fin de validar si los cálculos realizados por el sistema no presentan errores.</p> <p>17. Tomar una muestra de solicitudes de pago de viáticos (SPV) y de PV (planillas de viáticos) y verificar que exista consistencia de cifras entre ambos documentos.</p> <p>18. Verificar que los siguientes archivos estén actualizados a la fecha de visita de auditoría interna: archivo de formularios de viáticos de promotores (AFRV), archivo de planillas de viáticos (APV), archivo de solicitudes de pago de viáticos (ASPV).</p> <p><b>CONTADOR REGIONAL</b></p> <p>19. Evaluar el tiempo que tarda el desembolso de viáticos para promotores en la regional, desde que el contador regional recibe la solicitud de pago de viáticos hasta que avisa a la ULO con nota de aviso de transferencia (NAT) o depósito realizado a la cuenta de la ULO.</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>20. Verificar por muestreo que los comprobantes de egreso por desembolso de viáticos fijos para promotores sean consistentes con las cifras de las planillas de viáticos.</p>				
<p>21. Verificar que los comprobantes de egreso por viáticos fijos tengan las firmas de quien prepara y de quien autoriza la operación, así como la firma de quien recibe el efectivo en la planilla de viáticos.</p>				
<p>22. Verificar en cuánto tiempo se desembolsan los viáticos fijos al promotor después del aviso de transferencia de la regional.</p>				

Manual de Auditoría Interna

PP. Fecha.....

CRECER

RP. Fecha.....

**Modelos de programas para la evaluación del control interno**

**Viáticos fijos – Coordinadores**

Regional que se evalúa.....

ULO.....

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>1. Verificar que el coordinador, el contador de ULO, el encargado de cartera y el contador regionales, conocen el manual de procedimientos y específicamente el proceso de viáticos fijos para coordinadores. Si recibieron capacitación al respecto, ¿cuándo fue?. Registrar la fecha.</p> <p><b>COORDINADOR</b></p> <p>2. Relevar hasta qué fecha del mes entrega el coordinador al jefe regional, su horario de visita a los bancos comunales (HVBC), y su formulario de reporte de viáticos (FRV). Determinar las causas, si hubiera incumplimiento a los plazos previstos.</p> <p>3. Verificar que tanto el HVBC como el FRV se emitan en el número de copias previstas en el manual de procedimientos y en el flujograma de otorgamiento de viáticos fijos a coordinadores.</p> <p><b>JEFE REGIONAL</b></p> <p>4. Verificar que el jefe regional tiene</p>				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>su registro de control de visitas de coordinadores (RCVC) actualizado a la fecha de visita de auditoría interna.</p> <p>5. Verificar si el jefe regional consulta su RCVC (registro de control de visitas de coordinadores) para aprobar el FRV (formulario de reporte de viáticos) del coordinador y evaluar la consistencia entre ambos.</p> <p><b>ENCARGADO DE CARTERA REG.</b></p> <p>6. Evaluar cuánto tiempo transcurre entre que el coordinador entrega el HVBC (horario de visitas a los bancos comunales) y su ingreso al sistema, que realiza el encargado de cartera de la regional.</p> <p>7. Evaluar cuánto tiempo emplea el encargado de cartera en la revisión del FRV del coordinador y en el ingreso de datos de este documento al sistema de viáticos. Tomando en cuenta además, que previamente debe realizar la validación de las firmas de las presidentas del banco comunal en el FRV.</p> <p>8. Si producto de la prueba realizada en 7, se detectaran muchas probables firmas dudosas de las presidentas de los bancos comunales en los FRV, se puede realizar otra prueba alternativa, consistente en cruzar los FRV con los cuadernos de actas del banco comunal.</p> <p>9. Verificar si el FRV lleva el visto</p>				

D E T A L L E	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
bueno del encargado de cartera en señal de revisión.				
10. Tomar una muestra de HVBC y FRV y verificar si los datos de estos documentos fueron bien ingresados al sistema por el encargado de cartera regional.				
11. Evaluar cuánto tiempo tarda el encargado de cartera regional en realizar el ADF (Aclaración de diferencias en visitas).				
12. Verificar si el ADF lleva las firmas del coordinador, encargado de cartera y jefe regionales.				
13. Verificar si el archivo de HVBC (horarios de bancos comunales por coordinadores), llevado por el encargado de cartera regional, se encuentra actualizado a la fecha de visita de auditoría interna.				
14. Verificar si la planilla de viáticos del coordinador (PV), está bien calculada y analizar su correspondencia con el formulario de aclaración de diferencias en visitas" (ADF), con el formulario de reporte de viáticos (FRV) y con el horario de visitas a los bancos comunales (HVBC).				
15. Verificar que la PV (planilla de viáticos) lleve la firma del jefe regional y la instrucción de desembolso para el contador regional.				
16. Verificar que el encargado de cartera regional tenga actualizados sus archivos de				

DETALLE	SÍ	NO	N/A	REF.P/T
<p>planillas de viáticos, formularios de aclaraciones de diferencias en visitas a los bancos comunales, formularios de reporte de viáticos.</p>				
<p><b>CONTADOR REGIONAL</b></p>				
<p>17. Verificar en cuánto tiempo procesa el contador regional el desembolso de la planilla de viáticos fijos del coordinador, desde el momento en que recibe la instrucción de pago por parte del jefe regional hasta el aviso de depósito o transferencia a la cuenta de la ULO (NAT).</p>				
<p>18. Verificar que los comprobantes de egreso por viáticos fijos tengan las firmas de quien prepara y quien autoriza la operación.</p>				
<p>19. Verificar por muestreo, que el archivo de comprobantes de egreso del contador regional, esté actualizado y que incluya el comprobante de egreso, la solicitud de pago de viáticos, y la planilla de viáticos.</p>				
<p>20. Verificar en cuánto tiempo se desembolsan los viáticos fijos al promotor después del aviso de transferencia de la regional.</p>				

## **VI. CONTENIDO DEL INFORME STANDARD DE AUDITORÍA INTERNA Y RESUMEN EJECUTIVO**

### **A. Antecedentes**

*En este párrafo se incluyen aspectos como número, referencia y fecha del memorando que instruye la auditoría a realizar, porqué se realizó el trabajo, el tiempo en el que se realizó comparativamente con el tiempo presupuestado, nombre de los funcionarios que realizaron el trabajo de campo, funcionarios con los que se coordinó la auditoría, otros aspectos que se considere necesario incluir en este párrafo.*

### **B. Objetivos de la auditoría**

*En este punto se debe incluir el objeto de realizar la evaluación, es decir, qué se busca lograr con el trabajo realizado.*

### **C. Alcance**

*Refleja el alcance con el que se realizó la evaluación: regionales, ULO visitadas, número de operaciones revisadas de un universo de cuántas, etc.*

### **D. Normas y políticas consideradas en la evaluación.**

*Se detallan manuales, reglamentos y otras políticas consideradas en la revisión incluyendo fechas de emisión y números de normas si correspondiera.*

### **E. Hallazgos**

*Este párrafo incluye todo hallazgo detectado, la causa, el efecto, recomendación y el comentario de la contraparte auditada, aceptando o no la observación.*

#### **Hallazgo**

*Es la observación detectada*

#### **Causa**

*Cuál es la causa para que exista la deficiencia observada. Por ejemplo, puede existir vulneración o incumplimiento de una norma, manual o reglamento.*

#### **Efecto**

*Qué efecto tiene la observación sobre el control interno. Por otra parte, si el impacto es monetario y tiene incidencia sobre los estados financieros, será necesario cuantificar el importe aproximado.*

**Recomendación**

*Refleja la recomendación de auditoría interna, la cual debe estar orientada a fortalecer el sistema de control interno y a reducir otros riesgos inherentes a los procesos, transacciones y operaciones.*

**Comentario de la contraparte auditada**

*Todos los informes de auditoría interna deben ser discutidos con la autoridad funcional de mayor nivel en una regional, vale decir con el jefe regional, al concluir el trabajo de campo y antes de emitir el informe definitivo. Este proceso implica poner en conocimiento del regional todas las observaciones surgidas, con el objeto de que este funcionario acepte o rechace las observaciones una por una. En caso de aceptarlas se compromete a superar la deficiencia en un plazo específico, y en caso de rechazarlas explica porqué no acepta y justifica su posición con documentación sustentatoria que en algunos casos, puede dar lugar a levantar una observación. En caso de que el fiscalizador o el auditor consideren que la justificación proporcionada por el regional es insuficiente y no es posible levantar la observación, ésta irá en el informe definitivo con el comentario de rechazo y la justificación respectiva.*

*Todo este proceso debe quedar transcrito en un Acta de Discusión (Ver Anexo 2) donde se incluyan las observaciones discutidas y la respuesta de la contraparte con su respectiva firma. Este documento es muy importante pues, con las evidencias obtenidas en documentos de trabajo, sustentarán el informe definitivo. Se aclara que todas las observaciones que van en el informe definitivo, deben tener evidencia suficiente y competente que las respalde en cumplimiento a las normas NAGA y NEPAI.*

**F. Firma del Gerente de Auditoría Interna**

*El informe definitivo necesariamente llevará la firma del Gerente de Auditoría Interna, del Jefe de Fiscalización y del auditor o Fiscalizador que realizó el trabajo de campo.*

## RESUMEN EJECUTIVO

*Este resumen debe presentarse junto con el Informe de Auditoría Interna e ir en la primera parte antes del informe. Tiene por objeto facilitar la comprensión del contenido del informe, especialmente al Directorio, a la Gerencia General y al staff ejecutivo, a la par de brindar datos generales relacionados con el resultado del trabajo realizado. Este resumen es aplicable especialmente para la evaluación de cartera a bancos comunales de las regionales, y se sugiere el siguiente contenido, el cual puede ser mejorado con otras variables de importancia que considere el gerente de la UAI:*

Todos los datos que se informan a continuación son datos a la fecha de evaluación de la cartera. Es decir a la fecha en que se empieza el trabajo de campo.

### A. DATOS GENERALES

Regional evaluada.....ULO.....  
Fecha en la que se empezó la evaluación .....

Total de cartera de la ULO en Bs. al.....  
Número total de socias .....

Numero total de bancos comunales.....  
Subtotal en número de bancos comunales vigentes.....  
Subtotal en número de bancos comunales en mora.....  
Subtotal en número de bancos comunales en ejecución.....

### B. DATOS ANALIZADOS

Al.....  
Total de bancos comunales analizados en Bs. ....  
Total de bancos comunales analizados en número.....  
Subtotal en número de bancos comunales vigentes analizados .....

Subtotal en número de bancos comunales en mora analizados .....

Subtotal en número de bancos comunales en ejecución analizados.....

### C. CALIFICACIÓN DEL RIESGO EN BANCOS COMUNALES SEGÚN AUDITORÍA INTERNA

Total de bancos comunales analizados calificados con alto riesgo

Total de bancos comunales analizados calificados con riesgo medio

Total de bancos comunales analizados calificados con riesgo bajo

Número de créditos observados por promotor (nombre y código del promotor).

Número de bancos comunales analizados y observados que no tuvieron supervisión del coordinador.

#### **D. RESUMEN Y CLASIFICACION DE OBSERVACIONES SOBRE LOS BC**

*En este punto se incluyen los parámetros evaluados con la lista de control para revisión de bancos y el número de bancos comunales por cada observación detectada. Se aclara que se incluyen sólo los parámetros evaluados que tengan observación.*

*Por ejemplo:*

##### **Agenda**

10 bancos comunales que empezaron tarde la reunión

15 bancos comunales donde la reunión duró "x" tiempo promedio más del tiempo previsto

##### **Asistencia**

3 bancos comunales donde no se cobraron multas por retraso y faltas.

##### **Educación**

12 bancos donde "x número" de socias no manifiestan una actitud dinámica y positiva hacia el componente educativo.

##### **Reembolso**

15 bancos con reembolsos menores al 90%

##### **Registro/acta**

**Dinero en efectivo y/o en cuenta bancaria**

**Libretas de las socias**

**Directiva del banco comunal**

#### **E. OTRAS OBSERVACIONES**

*También se pueden incluir otras observaciones detectadas en los procesos, con los programas para evaluación de control interno que reflejen con objetividad la vulneración a controles relevantes y/o controles clave.*

*(Por ejemplo, cantidad de solicitudes rechazadas por problemas de Central de Riesgos)*

## VII. DOCUMENTOS DE TRABAJO

### A. Objetivos e importancia de los documentos de trabajo

Los documentos de trabajo de auditoría interna deben cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Proporcionar evidencia suficiente y competente sobre el trabajo realizado y sobre las conclusiones obtenidas en la ejecución del trabajo de auditoría.
- b) Deben permitir que todos los funcionarios de la UAI de CRECER, adopten un enfoque uniforme y disciplinado en la ejecución de su trabajo.
- c) Permitir la supervisión sobre una base sistemática y servir como evidencia de dicha supervisión.
- d) Documentar aquella información que puede ser utilizada en exámenes futuros.
- e) Servir como elemento de juicio para evaluar el desempeño técnico de fiscalizadores y auditores.

### B. Características de los documentos de trabajo

Los documentos de trabajo deben cumplir con ciertas características y requisitos, que se detallan a continuación:

- **Claridad:** Con la finalidad de que cualquier superior revisor del trabajo del fiscalizador o auditor, pueda entender el propósito, naturaleza, alcance y conclusiones sobre el trabajo ejecutado.
- **Brevidad:** Deben reflejar los temas y aspectos relevantes para el logro de objetivos de auditoría definidos.
- **Pertinencia:** Deben incluir evidencia suficiente sobre las observaciones o hallazgos encontrados en el trabajo de campo.
- **Objetividad:** Deben reflejar sólo los hechos analizados tal y como han sucedido, evitando incluir aspectos personales que distorsionen el análisis de la evidencia de auditoría obtenida.
- **Lógica:** Deben ser elaborados siguiendo una lógica secuencial, entre los hechos analizados, los procedimientos aplicados, la evidencia de auditoría obtenida y los objetivos de auditoría alcanzados sustentando de esta manera la opinión formulada.
- **Orden:** Los documentos de trabajo deben estar ordenados secuencialmente para que permitan entender y supervisar el trabajo. Por tanto, deben existir legajos de documentos de trabajo conteniendo índices predefinidos de contenido donde se archiven las diferentes cédulas y documentos.

### C. Evidencia y técnicas de obtención de evidencias

Evidencia es la información obtenida por el auditor interno o fiscalizador durante el proceso de auditoría o fiscalización, para respaldar las conclusiones y opiniones.

A continuación se detallan las siguientes técnicas de auditoría para obtener evidencia.

a) *Indagaciones y manifestaciones de la institución*

Consiste en obtener información oral o escrita. La confiabilidad de la información obtenida dependerá de la competencia, experiencia, independencia, integridad y conocimientos de los informantes. Este tipo de información también puede requerir corroborarla con otro tipo de procedimientos.

b) *Encuesta*

Consiste en aplicar directamente cuestionarios relacionados con las operaciones.

c) *Observación*

La observación generalmente proporciona evidencia referida al momento en que un procedimiento se lleva a cabo. Por lo general, se requiere hacer procedimientos adicionales para satisfacer el criterio de que los controles observados han operado en forma efectiva durante todo el proceso bajo examen.

d) *Comparación*

Permite identificar las diferencias existentes entre las operaciones realizadas y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos plasmados en los manuales, reglamentos y políticas formales escritas. Generalmente las pruebas de cumplimiento facilitan la obtención de este tipo de evidencia.

e) *Procedimientos de Diagnóstico*

Este tipo de procedimiento implica analizar la información sobre un componente determinado, con la finalidad de identificar áreas de alto riesgo y debilidades potenciales. Si bien este procedimiento, resulta insuficiente por sí solo para fundamentar cualquier afirmación relacionada con un objetivo de auditoría, puede ser útil para dirigir y orientar los esfuerzos en aplicación de un criterio de eficiencia.

f) *Actualización del conocimiento de auditoría interna sobre los procedimientos*

Este conocimiento se realiza a través de narrativas o flujogramas de procesos y nos permiten identificar los cambios que se han producido en los procesos desde la última evaluación. Este procedimiento debe ser aplicado en la etapa de planificación y también en la etapa de ejecución.

g) *Revisión de documentos*

Consiste en revisar la documentación que respalda las diferentes transacciones, operaciones y procesos.

h) *Reproceso del flujo operativo*

Consiste en recorrer el proceso, los controles y las funciones de un número "x" de transacciones para conocer y verificar el funcionamiento de los controles internos.

i) *Ingreso de datos de prueba*

Consiste en ingresar transacciones de prueba en los sistemas, y compararlas con los resultados previamente determinados para obtener evidencia que los controles y funciones de procesamiento computarizadas operan efectivamente.

j) *Procedimientos analíticos*

Consiste en el estudio y análisis de la información financiera y de sus variaciones significativas con el fin de detectar las causas de las variaciones relevantes y medir el riesgo implícito que significan estas variaciones.

Esta tarea es realizada por el auditor principal dentro la Unidad de Auditoría Interna de CRECER, quien hace un seguimiento y análisis permanente de la evolución de los saldos más relevantes, con el fin de detectar variaciones significativas y riesgos preliminares e investigar con carácter preliminar las causas, para luego, a través de un informe mensual dirigido al Gerente de Auditoría Interna, apoyar el trabajo de los fiscalizadores, alertando y dirigiendo su trabajo de campo hacia las operaciones y áreas donde se detectó alto riesgo con carácter preliminar.

k) *Recuento o inspección física*

El recuento o inspección física de activos tangibles y la comparación de los resultados con los registros contables de la institución, proporcionan la evidencia más directa sobre la existencia de éstos.

l) *Confirmación de saldos por terceros*

Significa obtener la manifestación de un hecho, un saldo o una opinión de parte de un tercero, independiente a la UAI de CRECER. La obtención de este tipo de información que por lo general es por escrito, es una forma satisfactoria y eficiente de obtener evidencia de auditoría, pues la respuesta es imparcial y generalmente es externa.

#### **D. Información que debe incluirse en las cédulas de trabajo**

Los documentos de trabajo de auditoría interna deben tener la siguiente información:

- Título o propósito de la cédula preparada.
- Fecha del examen.
- Referencia y también referencia cruzada.
- Descripción del trabajo realizado.
- Fuente de información.
- Indicar base y método de selección si es aplicable.
- Fecha e iniciales del fiscalizador o auditor que preparó la cédula.
- Evidencia de revisión de los documentos de trabajo.

## E. Clasificación de los legajos de documentos de trabajo

La Unidad de Auditoría Interna de CRECER podría utilizar los siguientes legajos que le permitirían contar con estándares de contenidos y archivos

- 1) Legajo permanente.
- 2) Legajo de programación.
- 3) Legajo de ejecución del trabajo de campo y de informe.

### 1) Legajo permanente

Este legajo debe ser el primero que armará el Gerente de la UAI, al constituirse la Unidad de Auditoría Interna de CRECER. Sirve para tomar conocimiento institucional, así como para todos los trabajos de auditoría que se vayan a realizar y tiene información general de interés del auditor interno, la que debe ser actualizada permanentemente. Todos los funcionarios de la Unidad pueden consultar este legajo, con el objeto de informarse en forma general sobre la institución. Se sugiere el siguiente contenido:

#### *Antecedentes legales y generales*

Legislación vinculada a CRECER.

Estructura organizativa.

Manuales de procedimientos, de funciones, reglamentos, normas y flujogramas de los ciclos transaccionales más importantes y circulares con políticas internas.

Estrategia de CRECER.

Programas de operaciones anuales.

Número de empleados a nivel nacional y regional.

Contratos.

Relaciones institucionales.

Actas del Comité de Gerencia.

#### *Naturaleza de las actividades*

Naturaleza de las actividades.

Principales productos o servicios que comercializa o presta.

Principales áreas geográficas de atención.

Principales clientes y proveedores.

Políticas de compra y venta de bienes y servicios.

#### *Información económica financiera*

Historial de ingresos.

Principales fuentes de generación de recursos.

#### *Control Posterior*

Trabajos e informes de Auditoría.

Antecedentes y características de la UAI de CRECER.

Manuales y/o documentos normativos de la UAI.  
Historial de capacitación de la UAI.

2) Legajo de programación

Este legajo debe ser armado por cada trabajo de auditoría que se realice y refleja todos los antecedentes de la planificación del trabajo a realizar. Su contenido puede ser el siguiente:

- Memorando de planificación de la auditoría (MPA)
- Planilla de análisis de riesgos y enfoque de auditoría por riesgo detectado
- Procedimientos de diagnóstico
- Programas de trabajo a aplicarse
- Otros que considere el Gerente de la UAI.

3) Legajo de ejecución del trabajo de campo y de informe

Este legajo también debe ser armado para cada trabajo de auditoría que se realice y contiene todos los documentos de trabajo de campo y las evidencias obtenidas, en la primera parte, y en la segunda, los informes. Su contenido puede ser el siguiente:

*Ejecución del trabajo de*

- Programas para la evaluación del control interno de los ciclos transaccionales analizados.
- Pruebas de cumplimiento sobre el sistema de control interno y su evidencia suficiente y competente.
- Otros programas y pruebas y su evidencia suficiente y competente.

*Informe*

- Primer informe borrador.
- Acta de discusión del informe.
- Informe definitivo.

**F. Custodia y resguardo de los documentos de trabajo**

Toda vez que los documentos de trabajo sustentan los informes de auditoría, y además sirven de base y consulta para futuros trabajos, es necesario que sean resguardados y archivados adecuadamente y con acceso restringido, toda vez que los informes y los documentos que los sustentan también podrían estar sujetos a un control de calidad por parte del directorio de CRECER cuando así lo dispusiera.

---

## **VIII. Anexos**

**ANEXO 1**

---

**Memorando de Asignación de tareas**

DE : \_\_\_\_\_  
Gerente de Auditoría Interna

A : \_\_\_\_\_  
Jefe de Fiscalización

\_\_\_\_\_  
Fiscalizador 1

FECHA : \_\_\_\_\_

REF. : \_\_\_\_\_

Tengo a bien instruir a Uds. a través del presente memorando, la ejecución de la auditoría de campo de \_\_\_\_\_ en la Regional de \_\_\_\_\_ a partir de la fecha \_\_\_\_\_, a ser concluida en fecha \_\_\_\_\_.

Para este efecto, sírvanse llenar los formularios correspondientes para pasajes y viáticos los cuales autorizaré a la brevedad, a fin de proceder y dar cumplimiento a las actividades programadas en las fechas previstas.

Las observaciones preliminares deberán ser discutidas con el Jefe Regional y este proceso debe quedar en el Acta de Discusión de Observaciones, la cual formará parte de los papeles de trabajo.

El informe final y los papeles de trabajo serán revisados por esta Gerencia hasta el día \_\_\_\_\_.

Es cuanto tengo a bien comunicar a Uds.

Firma  
Gerente de Auditoría Interna  
CRECER

**ANEXO 2**

**Acta de discusión de observaciones**

Regional..... ULO .....  
Trabajo  
realizado.....  
Fecha de inicio..... Fecha de discusión del informe.....  
Nombre del funcionario (s) con quien(es) se discutió el informe.....  
.....  
.....  
.....

<b>O b s e r v a c i ó n</b>	<b>Comentario del Jefe Regional</b>	<b>Firma de aceptación de la observación</b>
1.		
2.		

Nombre y Firma  
Auditor o Fiscalizador

Nombre y firma  
Jefe Regional

**ANEXO 3**

**Cronograma de implementación de las recomendaciones de la UAI**

No. de informe de Auditoría Interna.....  
Fecha de emisión del informe.....  
Fecha de recepción del informe por Gerencia General.....  
Tema del informe de UAI.....  
Fecha de emisión del presente cronograma.....

Observación de Auditoría Interna	Recomendación de Auditoría Interna	Aceptación y comentario del Regional s/lo observado	Fecha de implementación de la recomendación
1.			
2.			

**Gerencia General**

**Gerente de Operaciones**

**Jefe Regional**

**Nota:** Este cronograma debe ir adjunto a una nota emitida por la Gerencia General con destino al Gerente de Auditoría Interna.

**ANEXO 4**

---

**Carta de respaldo a la labor de Auditoría Interna emitida  
anualmente por la Gerencia General**

La Paz.....

Señores  
Gerente de Administración y Finanzas  
Gerente de Operaciones  
Gerente de Capacitación  
Jefe Regional de La Paz  
Jefe Regional Cochabamba  
Jefe Regional Oruro  
Jefe Regional Sucre

Presente.

Ref. CARTA DE GERENCIA APOYANDO LAS ACTIVIDADES DE LA UAI

Señores:

Esta Gerencia General tiene como parte de sus objetivos de gestión promover la existencia de un adecuado ambiente de control interno, con el fin de fortalecer el sistema de control interno y apoyar las tareas que realiza la Unidad de Auditoría Interna de CRECER.

Es así, que a través de la presente solicito brindar todo el apoyo necesario a todos los funcionarios de esta Unidad de Auditoría Interna con el fin de que realicen sus tareas como corresponde. Por tanto, comunico que estos funcionarios tienen acceso irrestricto a toda la información, documentos, archivos, registros contables y ambientes de esta institución para la realización de su trabajo.

Agradezco el compromiso de Uds. con el objetivo de fortalecer el sistema de control interno y el apoyo que brinden a la UAI de CRECER durante toda la gestión.

Gerente General  
CRECER

cc. Auditoría Interna