

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORÍA INTERNA DE LAS SOCIEDADES  
DE AHORRO Y CRÉDITO”**

**Trabajo de investigación presentado por:**

Juan Francisco Castillo Tobar

Willian Alexander Lemus

Raúl Alexander Vásquez Martínez

Para optar al grado de:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**Julio del 2015**

**San Salvador, El Salvador, Centro América**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	:	Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador del seminario	:	Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Docente director	:	Licenciado Carlos Ernesto Ramírez
Jurado examinador	:	Licenciada Morena Guadalupe Colorado de Hernández Licenciado Víctor René Osorio Amaya Licenciado Carlos Ernesto Ramírez

Julio del 2015

San Salvador, El Salvador, Centro América

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por darme la fuerza, paciencia y perseverancia que me ha permitido la culminación de mi carrera profesional, a mis hijos Erick Francisco, Jonatan David y Andrea Janeth por ser mi inspiración, mi alegría y mi motivación para lograr mi objetivo, a mis padres, José Gabriel y María Morena porque toda mi vida han estado ahí, justo cuando los he necesitado. A mis segundos padres, Vicente de Jesús Fuentes, Olaya Virginia Mozo y a todos sus hijos que me han aceptado como un hermano y siempre me han brindado su confianza y apoyo en todos los momentos difíciles que he pasado y a todos mis amigos, que me motivaron y me brindaron su apoyo durante toda mi carrera.

**Juan Francisco Castillo Tobar**

En primer lugar a Dios todo poderoso la virgen María por su intercesión; a mis padres por estar siempre a mi lado, por su confianza, por su apoyo incondicional y por contribuir grandemente en la culminación de mi carrera; a mis familiares y amigos por su cariño, palabras de aliento y ánimo mostrado durante el transcurso del proceso.

**Willian Alexander Lemus**

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría, entendimiento y fortaleza a lo largo de este proceso de formación profesional, a mis padres, Raúl Vásquez y en especial a mi madre Carmen Martínez que supo guiarme por el camino del bien, y esforzarse para que mi sueño se volviera realidad, a mi abuela Juana Jorge, a mis familiares; a la Universidad de El Salvador por formarme con conciencia crítica, a mis amigos y a todos los que de una u otra manera me alentaron a seguir adelante para alcanzar este triunfo.

**Raúl Alexander Vásquez Martínez**

## ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL</b>	
1.1 Antecedentes.	1
1.1.1 Antecedentes nacionales de las sociedades de ahorro y crédito.	1
1.1.2 Antecedentes internacionales de la planeación estratégica.	2
1.1.3 Antecedentes internacionales de la auditoría interna.	4
1.1.4 Antecedentes nacionales de la auditoría interna.	5
1.2 Principales conceptos.	6
1.3 Clasificaciones de entes financieros.	8
1.4 Importancia de las sociedades de ahorro y crédito.	10
1.5 Características de las sociedades de ahorro y crédito.	10
1.6 Generalidades de la planeación estratégica de la actividad de auditoría interna.	11
1.6.1 Alcance de la planeación.	11
1.6.2 Planeación estratégica.	11
1.6.3 Características del plan estratégico.	12
1.6.4 Etapas de la planeación estratégica.	12
1.6.5 Ventajas de una guía para la elaboración del plan estratégico de auditoría interna.	18
1.6.6 Aportaciones del plan estratégico de auditoría interna.	18
1.7 Marco técnico.	19
1.7.1 Marco técnico aplicable emitido por la Superintendencia del Sistema Financiero.	19
1.7.2 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.	21
1.7.3 Control interno según Informe COSO.	23
1.8 Marco legal.	25
1.8.1 Leyes específicas a las que están sujetas las sociedades de ahorro y crédito en El Salvador.	25

1.8.2	Leyes generales a las que están sujetas las sociedades de ahorro y crédito en El Salvador.	28
-------	--	----

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

2.1	Tipo de estudio.	31
2.2	Unidades de análisis.	31
2.3	Universo y muestra.	31
2.4	Instrumento de investigación.	31
2.5	Procesamiento de la información.	32
2.6	Análisis de los resultados.	32
2.7	Diagnóstico de la investigación.	32

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GUÍA PARA ELABORAR PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORIA INTERNA DE LAS SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO.**

3.1	Descripción de la propuesta.	37
3.2	Guía de aplicación	38
3.2.1	Objetivos.	38
3.2.1.1	Objetivo general.	38
3.2.2	Alcance.	38
3.2.3	Descripción de las fases para desarrollar la guía para elaborar el plan estratégico.	38
3.2.3.1	Fase ideológica.	40
3.2.3.2	Fase analítica.	42
3.2.3.3	Fase programática.	43
3.2.3.4	Fase operativa.	44
3.2.3.5	Fase cuantitativa.	45
3.3	Caso práctico de guía para elaborar plan estratégico de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito.	48
3.3.1	Supuesto.	48
3.3.2	Desarrollo.	48

## **CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.1</b>	<b>Conclusiones.</b>	<b>123</b>
<b>4.2</b>	<b>Recomendaciones.</b>	<b>124</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>
---------------------	------------

<b>ANEXOS</b>	<b>127</b>
---------------	------------

## ÍNDICE DE CUADROS.

CONTENIDO	PÁG.
Cuadro 01. Descripción de los entes financieros autorizados para captar fondos del público.	8
Cuadro 02. Listado de entidades financieras autorizadas para captar fondos del público.	9
Cuadro 03. Normativa técnica aplicable emitida por la SSF.	20
Cuadro 04. Normativa técnica aplicable emitida por NIEPAI.	21
Cuadro 05. Componentes del control interno según COSO I y su relación con las NIEPAI.	23
Cuadro 06. Leyes específicas relacionadas a las entidades antes mencionadas.	26
Cuadro 07. Leyes generales relacionadas a las entidades antes mencionadas.	28
Cuadro 08. Determinación de visión, misión y valores de la sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.	57
Cuadro 09. Análisis FODA del departamento de auditoría interna de la sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.	67
Cuadro 10. Factor crítico N° 1 de sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.	69
Cuadro 11. Factor crítico N° 2 de sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.	70
Cuadro 12. Matriz de riesgo de sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.	71
Cuadro 13. Funciones y responsabilidades de las diferentes gerencias.	62
Cuadro 14. POA Gerencia de Talento Humano - Objetivo 1. Re-lanzamiento de escuela del negocio.	75
Cuadro 15. POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 2. Implementación sistema evaluación de desempeño.	76
Cuadro 16. POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 3. Rediseño organizacional.	77
Cuadro 17. POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 4. Reformulación del sistema de aplicación de pruebas psicológicas.	78
Cuadro 18. POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 5. Reestructurar el sistema de contratación personal.	79
Cuadro 19. POA Gerencia de Fuerza de Ventas – Objetivo 1. Lograr mayor participación en el mercado.	80
Cuadro 20. POA Gerencia de Fuerza de Ventas – Objetivo 2. Aumentar la captación de depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.	81

<b>Cuadro 21. POA Gerencia de Fuerza de Ventas – Objetivo 3. Incursionar nuevos productos financieros.</b>	<b>82</b>
<b>Cuadro 22. POA Gerencia de Operaciones y Servicios – Objetivo 1. Incrementar la eficiencia operativa.</b>	<b>83</b>
<b>Cuadro 23. POA Gerencia de Operaciones y Servicios– Objetivo 2. Lograr una adecuada cobertura geográfica en el país.</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 24. POA Gerencia de Riesgos– Objetivo 1. Revisar y evaluar periódicamente las políticas y manuales de gestión de riesgos.</b>	<b>85</b>
<b>Cuadro 25. POA Gerencia de Riesgos– Objetivo 2. Monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el comité de riesgos.</b>	<b>86</b>
<b>Cuadro 26. POA Gerencia de Tecnología– Objetivo 1. Establecer los procedimientos, con referencia a la seguridad de la información de los sistemas informáticos.</b>	<b>87</b>
<b>Cuadro 27. POA Gerencia de Tecnología– Objetivo 2. Brindar capacitación al personal de la gerencia.</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 28. Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de la Gerencia de Fuerza de Ventas.</b>	<b>89</b>
<b>Cuadro 29. Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de la Gerencia de Riesgos.</b>	<b>91</b>
<b>Cuadro 30. Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de la Gerencia de Tecnología.</b>	<b>92</b>
<b>Cuadro 31. Estrategia 1.</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro 32. Estrategia 2</b>	<b>111</b>
<b>Cuadro 33. Estrategia 3.</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro 34. Estrategia 4.</b>	<b>112</b>
<b>Cuadro 35. Indicadores de desempeño.</b>	<b>113</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS.

CONTENIDO	PÁG.
Figura 01. Condición futura deseada.	15
Figura 02. Perspectivas estratégicas del BSC (Balanced Scorecard)	16
Figura 03. Planes de acción.	17
Figura 04. Descripción de las fases a seguir en la elaboración plan estratégico a elaborar.	39
Figura 05. Preguntas clave al momento de realizar la misión del departamento de auditoría interna.	40
Figura 06. Preguntas fundamentales al elaborar la visión del departamento de auditoría interna.	40
Figura 07. Descripción de los aspectos relacionados con los valores.	41
Figura 08. Descripción del análisis a realizar al departamento de auditoría interna.	42
Figura 09. Puntos importantes a considerar al formular los objetivos estratégicos del departamento.	43
Figura 10. Elementos a considerar en la formulación de indicadores.	46
Figura 11. Diseño de las actividades a elaborar al formular indicadores.	47
Figura 12. Organigrama general de la sociedad de ahorro y crédito GÉNESIS, S.A.	50
Figura 13. Descripción gráfica de los pasos a seguir para elaborar plan estratégico de auditoría interna.	51
Figura 14. Etapas a considerar en la gestión integral de riesgos.	98
Figura 15. Esquema organizacional para la prevención, monitoreo, y gestión del riesgo.	101

## RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación presentado en este documento, se llevó a cabo considerando el campo de acción profesional de la contaduría pública que se dedica a la actividad de auditoría interna, en las sociedades de ahorro y crédito autorizadas por la Superintendencia de Sistema Financiero.

En El Salvador este sector, surgió para fortalecer el desarrollo y la integración del país a través de la intermediación financiera, ofreciendo productos accesibles a los microempresarios del sector formal e informal, sin embargo los servicios ofrecidos por ellos están siendo competitivos como los bancos. Estas empresas han encontrado oportunidades de desarrollo y crecimiento económico y todas ellas buscan a futuro convertirse en bancos, por tal motivo los departamentos de auditoría interna deben contar con una herramienta de gestión, que contribuya a la generación de valor en las actividades que desarrollan, entre ellas evaluación de riesgos, de control interno y la operatividad de la empresa.

Una guía para elaborar el plan estratégico de auditoría interna ayudará a los auditores internos de dicho sector, en la gestión y evaluación de los riesgos operativos, legales y financieros ya que permite realizar un diagnóstico de todos los planes operativos de todas las áreas y del plan estratégico de la administración, los cuales serán los insumos para establecer los propios objetivos futuros a alcanzar por el departamento.

Para desarrollar dicho objetivo, se inició una investigación a los departamentos antes mencionados de dichas entidades, considerando las autorizadas por el ente supervisor mencionado anteriormente, dado que el universo en estudio es pequeño, no fue necesaria la aplicación de una técnica estadística para la determinación de la muestra. Para la recolección de la información se implementó la encuesta, dirigida a los auditores internos, se determinó la problemática y se elaboró un diagnóstico respectivo para sustentarla.

Los insumos a utilizar en la elaboración de la guía para implementar el plan estratégico de auditoría interna son los siguientes: a) El plan estratégico de la administración; b) Los planes operativos de distintas áreas; c) Resultados de auditorías de años anteriores. La propuesta presentada está integrada por la fase ideológica, analítica, programática, operativa y cualitativa que proporcionan los elementos necesarios a considerar en la elaboración e implementación de dicho plan.

Se concluyó que los departamentos de auditoría interna de las sociedades ahorro y crédito no han implementando un plan estratégico de dicha actividad aunque esté sujeto a la aplicación. El marco técnico a utilizar son las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna el cual establece la exigencia de contar con esta herramienta de gestión, por tal razón, los auditores internos están interesados en utilizar una guía para elaborar dicho plan, sin embargo el sector profesional no ha encontrado la forma de adaptar los trabajos realizados a los requerimientos normativos.

De acuerdo a las conclusiones presentas se recomienda a los departamentos de auditoría interna del sector en estudio, que con los elementos proporcionados en la guía, se implemente el plan ya que contribuirá eficazmente y eficientemente, a evaluar los riesgos que están afectando la operatividad.

## INTRODUCCIÓN

A continuación se presenta una diversidad de elementos técnicos, teóricos, legales y de análisis con el objetivo de definir todos los aspectos necesarios, de la guía para elaborar plan estratégico de auditoría interna de las sociedades ahorro y crédito, como una herramienta técnica de consulta profesional y académica.

El trabajo de investigación está formado por cuatro capítulos, el primero es la sustentación teórica, técnica y legal, en este se muestra la teoría principal, antecedentes de las Sociedades de Ahorro y Crédito, de la auditoría interna y de la planeación estratégica; conceptos, calificación de los entes financieros, importancia del sector, las características del objeto de estudio, descripción de las fases a desarrollar; el marco legal y técnico aplicado.

El segundo capítulo llamado metodología de investigación y diagnóstico, se encuentra formado por la manera en que dicho trabajo fue elaborado identificando principalmente el tipo de estudio el tamaño del universo, como también la herramienta para la recolección de la información y su correspondiente tabulación y análisis de datos, finalizando con el diagnóstico, que muestra los resultados de las preguntas que fueron dirigidas a los cuatro departamentos en estudio, y el análisis final.

En el tercer capítulo se explican los objetivos, el alcance de la propuesta, el esquema, el conocimiento de la empresa, datos del departamento de auditoría interna, descripción de los pasos a seguir los cuales dan como resultado el resumen del plan estratégico.

Finalmente, el cuarto capítulo está formado por las conclusiones y recomendaciones dadas a las entidades como resultado de la investigación realizada.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL**

### **1.1 Antecedentes.**

#### **1.1.1 Antecedentes nacionales de las sociedades de ahorro y crédito.**

En mayo de 1991, se aprobó la nueva Ley Orgánica del Banco Central de Reserva de El Salvador. Los cambios radicales que trajo esta nueva ley a las funciones del Banco Central fueron: la prohibición de financiar directa o indirectamente al Estado (Art. 74); y la eliminación de la facultad para fijar el tipo de cambio y las tasas de interés, que desde entonces quedaron sujetas a las fuerzas del mercado. En ese mismo mes fue promulgada la Ley de Bancos y Financieras que regiría a los intermediarios financieros. Esta Ley ha sufrido posteriores reformas en septiembre de 1999, donde pasó a llamarse Ley de Bancos, pues desaparece la figura de "financieras". Según el Art. 244, a partir de la vigencia de esta Ley, la Superintendencia no podrá autorizar la constitución de sociedades que operen como financieras y las que se encuentren operando como tales, se podrán convertir en bancos en un período de tres años o acogerse a las disposiciones de las sociedades de ahorro y crédito u otras entidades supervisadas por la Superintendencia.<sup>1</sup>

Para fortalecer el desarrollo y la integración financiera del país, fué necesario mejorar el acceso y disponibilidad de los servicios financieros en todas las actividades de las comunidades del país, específicamente las orientadas a la captación de los pequeños ahorros y capitales y al financiamiento del micro, pequeña y mediana empresa; tal circunstancias propinó un clima favorable para que nuevas entidades financieras comenzaran a prestar sus servicios.

Por lo tanto surgió la necesidad de contar con un marco legal basado en principios internacionales de regulación, que al mismo tiempo permita fortalecer las experiencias institucionales salvadoreñas en materia de intermediación financiera, a fin de contar con instituciones financieramente sólidas, competitivas y funcionales para satisfacer las demandas de servicios financieros de toda la población<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>[http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_content&view=article&id=126&Itemid=314](http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=314)

<sup>2</sup> Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, Considerando.

Las operaciones que realizan las sociedades de ahorro y crédito tienen sus orígenes desde la antigüedad, a raíz de hechos históricos en las sociedades de dichas épocas, tanto económica como socialmente; entre estos: condiciones de pobreza y falta de recursos financieros para la gran mayoría de la población que acudía a resolver sus problemas con usureros.

En febrero de 2000 se promulga la Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios con el objeto de regular, organizar, y verificar el funcionamiento de las actividades de intermediación financiera y garantizar a sus depositantes y asociados una administración confiable. Dicha ley pretende regular las Asociaciones Cooperativas, Sociedades Cooperativas que son las cajas de créditos y Bancos de los Trabajadores.

La Ley de Intermediarios Financieros no Bancarios, según decreto legislativo N° 849 del 16 de febrero de 2000, fue sustituida por la ahora Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito la cual fue emitida bajo el Decreto Legislativo N° 693 del 30 de julio de 2008, misma que entró en vigencia a partir del 1 de enero de 2009.

### **1.1.2 Antecedentes internacionales de la planeación estratégica.**

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas, fué un general Chino del siglo IV A.C. Veinticinco siglos después sigue influyendo en el pensamiento militar en casi todo el mundo, este personaje nunca conoció el termino planeación estratégica que se ha venido convirtiendo en un punto importante en diferentes ámbitos tales como la política, negocios y las guerras, entre otros. El general hablaba de la estrategia ofensiva.

En su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estratega) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados", como se puede apreciar el texto hace referencia a situaciones futuras, que pueden ser ajustadas para a fin de obtener provecho ante cualquier circunstancia no esperada.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas se percataron que diversos aspectos en el entorno que se desenvolvían no eran controlables tales como: El riesgo, la inestabilidad, el ambiente cambiante. Al considerar todos estos factores los gerentes comenzaron a implementar la planeación estratégica que les permitiera ir un paso adelante, para hacer frente a todos los factores que se presentaron.

Como se puede apreciar la planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde la antigüedad se ha venido aplicando para alcanzar diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el

Siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Hace dos décadas surgió una técnica que ha tomado auge alrededor del mundo, es la desarrollada por, Robert Kaplan, profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial y fue en 1990 que estos dos hombres realizaron un estudio en una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos; de ahí surgió lo que hoy es conocido como: El cuadro de mando integral ó (Balanced Scorecard).

El estudio desarrollado por estos, se centraba en la creencia de que a través de las medidas de los indicadores financieros, no eran las adecuadas para el entorno actual en el que se desenvolvían, las empresas que fueron objeto de estudio, no obstante si estaban convencidas de que el hecho de depender de las medidas financieras estaba afectando su capacidad para agregar valor.

Se discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente aceptaron la idea de crear un cuadro de mando en el que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: aspectos relacionados con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y por supuesto teniendo en cuenta los intereses de los accionistas. De ahí surgió esta herramienta de gestión para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución empleando indicadores objetivos en torno a cuatro perspectivas.

Posteriormente, varias entidades adoptaron dicha herramienta y rápidamente obtuvieron resultados óptimos; Robert Kaplan y David Norton descubrieron que dichas empresas no solo usaban el cuadro de mando para complementar las medidas financieras en relación a resultados futuros, sino que también para comunicar sus estrategias a través de las medidas adoptadas.

Desde el punto de vista de los datos y la información para la toma de decisiones, aparecen los primeros estudios de control en 1912, con los índices de Du Pont, en la década de los '50, Peter Druker (escritor y profesor de administración de la universidad de Nueva York) hablaba de este tema y aparecía la organización de los indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios a través de áreas claves.<sup>3</sup>

Igor Ansoff (1980), un reconocido teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

---

<sup>3</sup>Auto Management por Peter Druker, Disponible en <http://www.careermanagers.com.ar/>

Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management", exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas que el trabajador hacía.

### **1.1.3 Antecedentes internacionales de la auditoría interna.**

En la Roma antigua durante la audición de las cuentas dos oficiales eran los encargados de comparar los registros, la verificación oral dio origen a la expresión "audit." Término que procede de la palabra latina "auditus", que significa audición.

En el siglo XIX cuando se multiplicaban los propietarios que delegaban la administración de sus empresas a terceras personas para lograr los objetivos propuestos. Estos tenían la necesidad de conocer una evaluación independiente del entorno sobre el funcionamiento de dichas entidades. Ya que corrían un riesgo mayor de que se cometieran fraudes, errores u omisiones en las actividades empresariales y en la información relacionada al funcionamiento de sus entes económicos.

En un primer momento, lo descrito anteriormente sirvió de gran incentivo para el desarrollo de la auditoría externa. Los auditores externos examinaban los datos procedentes de la contabilidad y emitían su opinión a los propietarios con respecto a la exactitud y fiabilidad de los datos que manejaban.

Con el paso del tiempo se reconoció la importancia y necesidad de contar con la auditoría interna, que se convirtió en una actividad dedicada al asesoramiento y al aseguramiento, y que se enfoca en la gestión de los riesgos, en el control y en los procesos.

La auditoría interna como la externa surgieron debido a que los empresarios no pueden llevar a cabo ellos mismos estas actividades con respecto a la evaluación de cumplimiento y a la generación de información de sus empresas, así también a la consideración de que sus directivos no son capaces de realizarlas con un punto de vista independiente.

La función de verificación evolucionó incluyendo tanto el área financiera y no financiera. Se comenzó a realizar una doble verificación a una gran cantidad de transacciones a fin de conseguir la garantía de que estas eran correctas y que estaban debidamente autorizadas por medio de procedimientos establecidos.

De ahí se originó el llamado “sello de auditoría” que indicaba que un documento se consideraba correcto y legítimo.

#### **1.1.4 Antecedentes nacionales de la auditoría interna.**

La auditoría interna en El Salvador ha venido desarrollándose desde el siglo pasado, a pesar que muchas empresas tenían empleados o contrataban personal externo para la realización del control interno, en aquel momento no estaban bien definidas las funciones de dicha actividad, desde inicios del siglo XX dicha actividad fue adquiriendo más formalidad con la creación de entidades que velan por la formación de los profesionales de contaduría pública, y no se dejó de incluir a profesionales especializados en dicha área.

En El Salvador, tiene su auge en la década de los ochenta; en el año de 1984 se crea la Asociación de Auditores Internos de El Salvador, el sector público no quiso quedarse atrás en año 1987 se constituyó la Asociación de Auditores Internos Gubernamentales.

Después de los acuerdos de paz, debido a los avances económicos y financieros, esta actividad tuvo una relevancia importante para la toma decisiones dentro de las empresas tanto nacionales como extranjeras.

En inicio de siglo XXI hubo mayor presencia en la economía salvadoreña de entidades multinacionales, las cuales necesitaban profesionales de contaduría pública más preparados para hacer frente a las nuevas exigencias de la globalización, tales como: impuestos, auditoría, costos gerenciales, ciencias de administración como control total de calidad y reingeniería, finanzas como costeo ABC, valor económico agregado (EVA) Balanced Scorecard, así deja de ser un tenedor de libros para convertirse en asesor de la alta gerencia, mano derecha en la toma de decisiones no solo financieras, sino administrativas, legales y operativas.

## 1.2 Principales conceptos.

**Auditoría interna:** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.<sup>4</sup>

**Planeación estratégica:** se puede definir como técnica para formular, implantar y evaluar decisiones internas que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

**Indicador de gestión:** es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso<sup>5</sup>.

**Control interno:** es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.<sup>6</sup>

**Cuadro de mando integral:** es el informe producido por el sistema de control de gestión, para evaluar la situación de la empresa considerándola como una totalidad y por consiguiente, es un informe destinado a la gerencia general y a la junta directiva, que son los órganos que tienen a cargo la responsabilidad por los resultados corporativos.<sup>7</sup>

**Indicador:** representa una medida del desempeño de la organización; mide si se está logrando alcanzar la meta del factor crítico del éxito.

**Planificación estratégica de auditoría interna:** componente que define el actuar de la auditoría interna, establece la ruta a seguir para el logro de su misión, visión y objetivos estratégicos.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup>Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. p. 11

<sup>5</sup>Pérez Jaramillo, Carlos Mario. Curso Índices de Gestión

<sup>6</sup>Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica 2004

<sup>7</sup>Indicadores Integrales de Gestión, McGraw-Hill, 2002, glosario pág.182

<sup>8</sup> <http://campus.cgr.go.cr/capacitacion/InicioNoticlic/2013/ed15/PlanificacionEstrategicaAuditoriaInterna.pdf>

**Riesgo de crédito:** es la posibilidad de pérdida, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda.

**Riesgo de mercado:** es la posibilidad de pérdida, producto de movimientos en los precios de mercado que generan un deterioro de valor en las posiciones dentro y fuera del balance o en los resultados financieros de la entidad.

**Riesgo de liquidez:** es la posibilidad de incurrir en pérdidas por no disponer de los recursos suficientes para cumplir con las obligaciones asumidas, incurrir en costos excesivos y no poder desarrollar el negocio en las condiciones previstas.

**Riesgo operacional:** es la posibilidad de incurrir en pérdidas, debido a las fallas en los procesos, el personal, los sistemas de información y a causa de acontecimientos externos; incluye el riesgo legal.

**Riesgo Reputacional:** es la posibilidad de incurrir en pérdidas, producto del deterioro de imagen de la entidad, debido al incumplimiento de leyes, normas internas, códigos de gobierno corporativo, códigos de conducta, lavado de dinero, entre otros.

**Riesgo tecnológico:** es la posibilidad de que la interrupción, alteración, o falla de los servicios de TI (Constituidos por la infraestructura de TI, sistemas de información y base de datos) que provoquen pérdida financiera, insatisfacción del cliente, interrupción en la continuidad del negocio, incumplimiento regulatorio o afectación en la revelación financiera de la empresa.

**Riesgo legal:** es la posibilidad de incurrir en una pérdida o sanción económica que emana de la violación o incumplimiento de la entidad financiera con las leyes, normas, reglamentos, disposiciones administrativas aplicables, practicables, practicas prescritas o normas de ética de cualquier jurisdicción en el que lleva a cabo sus actividades.

### 1.3 Clasificaciones de entes financieros.

En la actualidad, las entidades fiscalizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero; reguladas por las leyes respectivas y que se encuentran autorizadas para captar fondos del público, aperturar y operar cuentas de depósito se pueden clasificar de la siguiente manera:

**Cuadro 01.** Descripción de los entes financieros autorizados para captar fondos del público.

<b>Clasificación de entidades financieras autorizadas para captar fondos del público.</b>	
<b>Bancos</b> Aquellas instituciones que actúen de manera habitual en el mercado financiero, haciendo llamamiento al público para obtener fondos a través de depósitos, la emisión y colocación de títulos valores o cualquier otra operación pasiva, quedando obligados directamente a cubrir el principal, intereses y otros accesorios, para su colocación en el público en operaciones activas.	<b>Banco cooperativo</b> Entidad bancaria que pertenece a sus socios. Esos tienen la doble calidad de socio y de usuario, propietario y cliente de su banco.
<b>Las casas de corredores de bolsa</b> Son los "intermediarios" o "facilitadores" que realizan, a través de sus agentes corredores, las operaciones de compra o venta de los bonos y de las acciones que se negocian en la bolsa de valores, en representación de sus clientes, ya sean éstos inversionistas o empresas emisoras.	<b>Sociedades de ahorro y crédito</b> Son sociedades anónimas que pueden captar depósitos del público y colocar créditos. Se constituyen con un capital mínimo de \$3,866,000.00, no pueden captar depósitos en cuenta corriente y deben cumplir con los requisitos respectivos señalados para tal efecto en la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.

A continuación se presenta el listado de las entidades fiscalizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero; reguladas por las leyes respectivas y que se encuentran autorizadas para captar fondos del público, aperturar y operar cuentas de depósito:<sup>9</sup>

**Cuadro 02.** Listado de entidades financieras autorizadas para captar fondos del público.

Lista de entidades financieras autorizadas para captar fondos del público.	
<p><b>Bancos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Agrícola, S.A.</li> <li>b. Citibank de El Salvador, S.A.</li> <li>c. Davivienda Salvadoreño, S.A.</li> <li>d. G&amp;T Continental El Salvador, S.A.</li> <li>e. Promérica, S.A.</li> <li>f. Scotiabank El Salvador, S.A.</li> <li>g. América Central, S.A.</li> <li>h. ProCredit, S.A.</li> <li>i. Azteca El Salvador, S.A.</li> <li>j. Industrial El Salvador, S.A.</li> </ul>	<p><b>Banco cooperativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inversiones Banco Cooperativo de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.</li> <li>b. Multi Banco de los Trabajadores Salvadoreños, S.C. de R.L. de C.V. – BTSR.L. de C.V.</li> <li>c. Izalqueño de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.</li> <li>d. Primer Banco de los Trabajadores, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V.</li> <li>e. Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina de R.L. ACCOVI de R.L.</li> </ul>
<p><b>Las Casas de Corredores de bolsa</b></p> <p>Casas de corredores de bolsa que solo intermedian valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sysvalores, S.A. DE C.V.</li> <li>b. PrivalSecurities El Salvador, S.A. de C.V.</li> <li>c. Lafise Valores de El Salvador, S.A. DE C.V.</li> <li>d. Roble Acciones y Valores, S.A.</li> <li>e. G&amp;T Continental, S.A. DE C.V.</li> <li>f. Asesores de Inversiones, S.A. de C.V.</li> </ul> <p>Casas de corredores de bolsa que intermedian valores y administran cartera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inversiones Bursátiles Credomatic, S.A. DE C.V.</li> <li>b. Servicios Generales Bursátiles, S.A. DE C.V.</li> <li>c. Acciones y Valores, S.A. DE C.V.</li> <li>d. Valores Davivienda El Salvador, S.A. DE C.V.</li> <li>e. Valores Banangricola, S.A. DE C.V.</li> <li>f. Scotia Inversiones, S.A. DE C.V.</li> <li>g. Valores Cuscatlán El Salvador, S.A. DE C.V.</li> </ul>	<p><b>Sociedad de Ahorro y Crédito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. CREDICOMER, S.A.</li> <li>b. Integral, S.A.</li> <li>c. Constelación, S.A.</li> <li>d. Multivalores, S.A.</li> </ul>

Fuente. SSF

<sup>9</sup> Tomado de: [www.ssf.gov.sv/](http://www.ssf.gov.sv/). Recuperado el 15 de junio de 2014 en: <http://www.ssf.gov.sv/index.php/nov/191-publicaciones/estadisticas/283-instit-autorizadas>

#### **1.4 Importancia de las sociedades de ahorro y crédito.**

Al crecimiento que ha experimentado El Salvador de las medianas, pequeñas y microempresas. Ha sido muy importante para la economía nacional para que estos sectores productivos hayan necesitado financiamiento de instituciones financieras, pero debido a las exigencias bastante complejas por parte de la banca tradicional en la otorgación de líneas de crédito lleva a buscar otras alternativas y conseguir dichos recursos en las sociedades de ahorro y crédito.

Debido todo lo anterior las sociedades de ahorro y crédito ha adquirido un papel de suma importancia en sector de prestación de servicios financieros tiene en su cartera de clientes un alto nivel de pymes además cuenta con las siguientes facultades para realizar operaciones bancarias, captar fondos mediante la emisión de certificados de depósitos, cédulas hipotecarias, bonos o cualquier otra modalidad que permita la captación de recursos de mediano y largo plazo para su colocación en el financiamiento de vivienda, destinada a familias de bajos y medianos ingresos.

Por lo anterior se puede concluir, que este sector es muy importante; ya que cumple con cierta finalidad social para con la población de más bajos ingresos, cabe mencionar que este también, dinamiza la economía al generar empleos y prestar estos servicios a pequeñas y medianas empresas.

#### **1.5 Características de las sociedades de ahorro y crédito.**

- a. Deben estar autorizadas por la Superintendencia de Sistema Financiero, institución que será la encargada de supervisar sus funciones.
- b. Están enfocadas en brindar servicios financieros a la mediana, pequeña y micro empresa.
- c. Dan prioridad a segmentos de la población que no pueden acceder a servicios financieros por medio de la banca tradicional.
- d. A pesar de sus funciones en teoría como banco, también posee ciertas prohibiciones por parte de la ley que las regulan tal que no pueden captar depósitos en cuenta corriente.
- e. Existen dos divisiones para realizar sus funciones que son la administrativas y operativa.
- f. Son instituciones que por requerimiento legal, para un mejor control cuenta con unidad de auditoría interna.
- g. Se constituyen con un capital social mínimo pagado de \$3,866,000.00.

## **1.6 Generalidades de la planeación estratégica de la actividad de auditoría interna.**

### **1.6.1 Alcance de la planeación.**

La planeación puede abarcar periodos breves o largos. La planeación estratégica es por lo regular de alcance largo, que abarca tres, cinco o inclusive más años. Exige la participación de la dirección y a menudo requiere personal de planeación, corresponde a los temas de toda la compañía. La planeación a corto plazo cubre un año o menos y responsabilidad de gerentes de nivel medio y bajo.

El plan estratégico de auditoría interna permite la distribución efectiva de los recursos financieros y humanos para ayudar a lograr los objetivos definidos en la declaración de misión y visión. Su principal beneficio es el poder desarrollar una configuración de los recursos con el fin de contribuir a satisfacer las expectativas de los usuarios. Los siguientes pasos puede ser usados para la implementación de un plan estratégico de auditoría interna:

- a. Entender los objetivos relevantes de la organización.
- b. Considerar el Marco para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Normas).
- c. Entender las expectativas de las partes interesadas.
- d. Actualizar la misión y visión del departamento.
- e. Definir los factores críticos de éxito.
- f. Desarrollar Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- g. Identificar iniciativas o planes principales.

### **1.6.2 Planeación estratégica.**

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Hay que destacar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, ya que esta es fundamental, debido a que representa las funciones operativas.

### 1.6.3 Características del plan estratégico.

La planificación estratégica es un proceso jerárquico que controla el orden según el cual se diseñara, implantará y se hará seguimiento al plan estratégico. Es decir, es un proceso en el cual se definen de manera sistemática y ordenada los lineamientos estratégicos de una organización, tanto de corto, mediano y largo plazo; y bajo distintas perspectivas para el control de gestión.<sup>10</sup>

Características de los planes estratégicos:

En la preparación y ejecución de los planes estratégicos, es necesario tomar en cuenta que los mismos cumplan con lo que la organización requiere de ellos; por lo tanto, un plan estratégico organizacional debe poseer las siguientes características:

- a. Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- b. Establecer metas a corto y mediano plazos.
- c. Definir con claridad los resultados finales esperados.
- d. Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- e. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- f. Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- g. Tener programas para su realización.
- h. Ser claro, conciso e informativo.<sup>11</sup>

### 1.6.4 Etapas de la planeación estratégica.

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

- a. Ideológica: concepción del rol del departamento de auditoría.

Misión, visión, valores. Una metodología claramente definida contribuye en el logro de un plan estratégico que se ajuste a sus necesidades.

---

<sup>10</sup>Leonardo Buniak P. Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos.

<sup>11</sup>Aurimar A. Navas R, Rosmelys C. Ortiz O. Plan estratégico para la contraloría interna del núcleo de sucre de la universidad de oriente. P.36

El entendimiento de las expectativas y necesidades de las partes interesadas es un paso crítico en el desarrollo del plan estratégico de la actividad de auditoría interna. Es importante incluir a los usuarios externos e internos (junta de directores, alta gerencia, auditores externos y reguladores).

El DEA debe comunicarse directamente con cada una de las partes interesadas claves para entender sus expectativas. Cada parte posee credenciales, roles y responsabilidades únicas, por lo que representa un reto sin igual el ajustar el enfoque del trabajo a sus requerimientos, por lo que resulta imprescindible que cada uno de los actores conozcan de forma general el rol y propósito de la función de auditoría interna, para que entiendan cómo encaja el mismo con sus tareas.

Las partes que se relacionan deben entender como la actividad de auditoría interna agregar valor a la organización a corto y largo plazo. Además del contacto directo, se pueden desarrollar encuesta para lograr un alcance mayor. Las informaciones obtenidas presentan un insumo clave para el desarrollo del plan estratégico.

El plan estratégico de auditoría interna es un medio a través del cual se lograr llevar a cabo la misión y visión. La declaración de éstas deben ser actualizadas en base a las expectativas de las partes interesadas y las consideraciones de la normas.

La declaración de visión articula la filosofía del departamento de auditoría, y cómo ésta espera contribuir con la organización. La visión trasciende las metas y objetivos; expresa un futuro deseado y es por lo tanto de naturaleza elevada y sublime.

La declaración de misión representa la base sobre la cual se construye la visión, presenta el propósito principal de la actividad de auditoría interna, que se planea lograr en el futuro, sus valores y como la función se integra al plan estratégico de la organización. El plan estratégico debe expresar en esencia como la misión será alcanzada. Generalmente la declaración de misión es el primer párrafo del estatuto de la función de auditoría interna.<sup>12</sup>

Los valores, se utilizan para filtrar los comportamientos que validan la misión, y soportan el comportamiento ético del personal.

---

<sup>12</sup>NahumFrett. Cómo hacer más eficiente a su departamento de Auditoría Interna. p8

b. Analítica.

Situación actual. Una metodología claramente definida le contribuye en el logro de un plan estratégico que se ajuste a sus necesidades.

Análisis de situación actual:

- i. Estrategia de la entidad (objetivos y planes).
- ii. Operación interna (análisis de procesos y gestión de recursos).
- iii. Riesgos asociados.
- iv. RR.HH.
- v. Infraestructura tecnológica.

Conocimiento de la auditoría interna: permite identificar la actividad básica de la auditoría, sus servicios y productos, sus clientes objetivo, y las partes interesadas que se relacionan con su actuar.

La identificación de los factores críticos de éxito permiten a la actividad de auditoría interna conocer el número esencial de elementos que debe tener en consideración para el logro de su visión y misión, para garantizar que los recursos son usados en las actividades que realmente son más importantes, por lo que debe tenerse presente las siguientes interrogantes en la identificación de los factores críticos de éxito (FCE):

- i. Posicionamiento: ¿Esta la función de auditoría interna estratégicamente posicionada y apoyada?
- ii. Procesos: ¿Son los procesos y dinámicas de la función de auditoría interna capaces satisfacer la necesidades del negocio?
- iii. Personal: ¿Posee el departamento de auditoría interna el personal correcto para lograr su misión?

c. Programática.

Conocimiento de la entidad: permite conocer la entidad, y los objetivos estratégicos definidos. La estrategia que se defina deberá estar alineada a los objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados que la entidad espera lograr para cumplir con su misión. El marco de tiempo de estos objetivos fluctúa entre 2 y 5 años. Los objetivos estratégicos son los cambios o efectos que debemos alcanzar en el mediano y largo plazo en la organización o en la realidad que se

interviene. Por lo tanto, estos objetivos responden a una pregunta central: ¿Qué deseamos cambiar de la realidad interna y externa en la cual trabajamos?

Para que la actividad de auditoría interna pueda agregar valor y contribuir al logro de los objetivos estratégicos, operativos, de información y cumplimiento de la organización; y proveer aseguramiento que la organización mantiene un ambiente ético y una cultura de cumplimiento. Por lo tanto, es imperativo que la función de auditoría desarrolle un entendimiento profundo de las leyes y regulaciones aplicables al sector en que opera la organización, y conozca los objetivos de la empresa.

Punto importante, revisar el plan estratégico de la empresa antes de entrevistar al personal clave y las partes interesadas en el trabajo del departamento.

d. Operativa.

Análisis FODA: permite identificar los asuntos positivos y negativos de la auditoría Interna, para luego transformar en acciones estratégicas aquellos asuntos que generan desventaja para la auditoría.

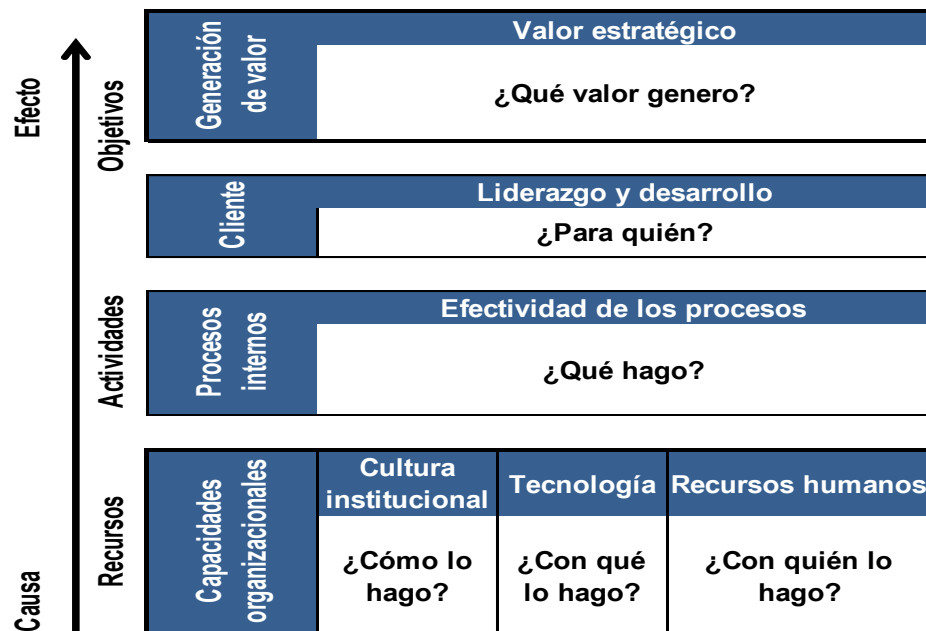
Es un análisis que también es conocido como matriz ó análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en una matriz cuadrada.

**Figura 01.** Condición futura deseada.



Para poder mapear las perspectivas estratégicas se utiliza el BSC (Balanced Scorecard) que es una herramienta de administración de la estrategia.

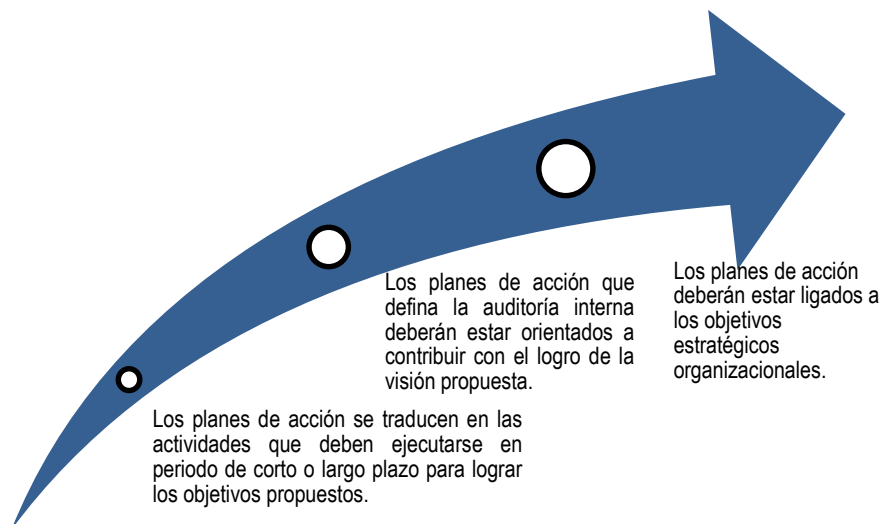
**Figura 02.** Perspectivas estratégicas del BSC (Balanced Scorecard)



Iniciativas o planes, basados en el desarrollo del FODA es posible el identificar tareas o planes que debe ser llevado a cabo para asegurar que la visión y misión del departamento será cumplida, cada una de estas tareas debe tener una fecha de implementación, detalle de los objetivos deseados y una medida de desempeño correspondiente. Otros aspectos importantes son:

- i. Supervisión para asegurarse que se están obteniendo los resultados deseados.
- ii. Retroalimentación de las partes interesadas: el desarrollo de un plan estratégico para el departamento de auditoría interna no es una moda, sino una guía práctica que permitirá agregar valor, por lo que debe generar un producto tangible.

**Figura 03.** Planes de acción.



e. Cuantitativa.

Indicadores de medición.

**Objetivos:** declaración de lo que la estrategia debe lograr y que es crítico para su éxito.

**Mediciones:** cómo se medirá y se seguirá el éxito en lograr la estrategia.

**Metas:** el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que se necesitará.

**Iniciativas:** programas de acción claves requeridos para lograr los objetivos.

Revisión del plan estratégico.

Al igual que el plan estratégico de la organización, el plan de auditoría interna debe ser periódicamente revisado y actualizado, los factores que influyen en este proceso son:

- a. Grado de crecimiento de la organización y nivel de madurez de la evaluación organizacional.
- b. Cambios en la estrategia empresarial.
- c. Nivel en el que la organización y su alta dirección, descansan en la función de auditoría interna en la revisión y apoyo respecto al manejo de los riesgos que enfrenta la entidad.
- d. Cambios significativos en los recursos disponibles por parte de la actividad de auditoría interna.

- e. Cambios importantes de leyes o incremento del volumen de políticas y procedimientos organizacionales.
- f. Grado de transformación del ambiente de control de la organización.
- g. Cambios en el equipo de liderazgo y la composición de la junta directiva.
- h. Evaluación de cómo auditoría interna agrega valor en base a su plan estratégico.
- i. Resultados de evaluaciones internas/externas de la actividad de auditoría interna.

#### **1.6.5 Ventajas de una guía para la elaboración del plan estratégico de auditoría interna.**

Durante la elaboración del plan estratégico se deben considerar las siguientes ventajas:

- a. Aumento de las áreas auditadas por año.
- b. Conseguir hacer diagnóstico FODA del departamento de auditoría interna.
- c. Alinear los objetivos de la administración, con los del departamento de auditoría Interna.
- d. Se realiza una mejor ejecución de la actividad del departamento de auditoría interna.
- e. Conseguir los indicadores que servirán para medir la eficacia, eficiencia y efectividad.
- f. Disminuir los riesgos, tener un mejor control de áreas de suma importancia para la entidad.
- g. De esta manera el departamento de auditoría interna esta cumpliendo su función de aseguramiento, disminución de riesgos, y agregar valor.

#### **1.6.6 Aportaciones del plan estratégico de auditoría interna.**

El plan estratégico aporta una serie de elementos relevantes al departamento de auditoría interna tales como:

- a. Una visión integral del sistema de negocios de la empresa, supera los métodos tradicionales de medición del desempeño ya que considera tangibles e intangibles; se centra en actividades críticas para la creación de valor; las organizaciones que lo adoptan exitosamente cuentan con altos niveles de compromiso, motivación, comunicación, implicación, superación y orientación al éxito en todo su personal.
- b. Comunicación, ejecución e implementación de estrategia, es decir trasladar los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados.
- c. Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables y departamentos.

- d. Ayuda a focalizar la atención en el incremento de ingresos y no sólo en el recorte de costos y el aumento de la productividad para lograr un mayor crecimiento.
- e. En momentos de cambio aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias como: fusiones o cambios estratégicos importantes, resalta un cambio de estilo de liderazgo, resume la información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la empresa, facilita el camino a seguir en momentos de crisis empresariales.
- f. Cuando se produce un cambio de liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderna.
- g. Incluye información relacionada con el entorno de la empresa: mercado, competencia, proveedores.
- h. Motiva y recompensa a los empleados; es un soporte para la retribución variable.
- i. Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- j. Evalúa y ajusta tanto la estrategia como los planes de acción mediante el análisis de desviaciones.
- k. Permite mejoras en la calidad y en la productividad con efectos inmediatos.
- l. Explicita el modelo que queremos tener, lo que facilita el consenso en toda la empresa, sobre cuál es la estrategia y cómo alcanzarla.
- m. Asigna responsables de determinados objetivos estratégicos.
- n. Reduce los procesos de planificación y presupuestarios tradicionales.

## **1.7 Marco técnico.**

A partir del año 2011 la Superintendencia del Sistema Financiero integró, a la Superintendencia de Valores y Superintendencia de Pensiones en una sola institución, mediante la creación de la Ley de Supervisión y Regulación del Sistema Financiero.

Los bancos cooperativos, las sociedades de ahorro y crédito y las federaciones están reguladas por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito; y están supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, por tanto estas entidades están sujetas a la normativa técnica emitida por dicho ente regulador.

### **1.7.1 Marco técnico aplicable emitido por la Superintendencia del Sistema Financiero.**

Al año 2014, se presenta un listado de las entidades fiscalizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero y reguladas por la Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito. (Ver cuadro N° 02). A continuación se detalla la normativa técnica aplicable, emitida por la entidad reguladora:

**Cuadro 03.** Normativa técnica aplicable emitida por la SSF.

Norma	Nombre de la norma	Aspecto a tratar
<b>Normas Prudenciales Bancarias.</b>		
<b>NPB 02-04</b>	Reglamento de la unidad de auditoría interna de bancos, financieras y sociedades de seguros.	Establece como es la estructura de dicha unidad, y a la vez sus funciones que desempeñará en las instituciones financieras reguladas por la Superintendencia del Sistema Financiero.
<b>NPB 04-47</b>	Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras.	Establece en el artículo 4 los diferentes tipos de riesgos que deben gestionar, el artículo 15 señala que la gestión integral de riesgo, incluye el sistema de control interno; el artículo 16 menciona el rol de la auditoría interna.
<b>NPB 04-48</b>	Normas de gobierno corporativo para las entidades financieras.	Establece en los artículos 19 y 20, la creación de los distintos comités, el artículo 20 menciona específicamente al comité de auditoría interna; el cual debe sesionar una vez al mes con el gobierno corporativo, para dar seguimiento a los aspectos de suma importancia para las instituciones que están sujetas a esta normativa.
<b>NPB 04-50</b>	Normas para la gestión del riesgo operacional de las entidades financieras.	Según establece el artículo 10 la función de la auditoría interna será evaluar el cumplimiento de los procedimientos, que se han realizado en la gestión de riesgos operacionales, y dar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de la unidad de riesgo; a la vez involucra todo lo dispuesto en la presente norma.
<b>Norma contable Bancaria.</b>		
<b>NCB 022</b>	Normas para clasificar los activos de riesgo crediticio y constituir las reservas de saneamiento.	Esta norma tiene por objeto regular la evaluación y clasificación de los activos de riesgo crediticio según la calidad de los deudores, y exigir la constitución de reservas de saneamiento de acuerdo a las pérdidas esperadas de los respectivos activos.

<b>Normas técnicas para la gestión de los riesgos de liquidez.</b>		
<b>NRP-05</b>	Normas técnicas para la gestión de los riesgos de liquidez.	Según establece el artículo 9 esta norma menciona que la función de auditoría interna es evaluar periódicamente la efectividad y eficiencia del marco de gestión del riesgo de liquidez diseñada por la unidad de riesgos.
<b>NRP-08</b>	Normas técnicas para la gestión de los riesgos de lavado de dinero y de activos, y de financiamiento al terrorismo.	Estas normas tienen como finalidad generar herramientas técnicas de promoción segura del negocio, de carácter preventivo y de interés propio, le corresponde a cada entidad ajustar y fortalecer los controles internos; el artículo 9, menciona que la auditoría interna debe verificar el cumplimiento de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

### 1.7.2 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

Como se aprecia anteriormente hay un ente regular en el país, que emite normas a aplicar, se mencionan algunas. Sin embargo debemos de considerar también normativas internacionales para mejor comprensión y resultados, de las acciones a realizar en estas entidades; por ello es de suma importancia considerar las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), de las cuales destacan las siguientes:

**Cuadro 04.** Normativa técnica aplicable emitida por NIEPAI.

<b>Norma</b>	<b>Nombre de la norma</b>	<b>Aspecto a tratar</b>
<b>1010</b>	Reconocimiento de la definición de auditoría interna, el Código de Ética y las Normas en el estatuto de auditoría interna.	Esta norma establece que la definición de auditoría interna, el código de ética y las normas debe estar reconocido en el estatuto de auditoría interna.

1220	Cuidado profesional.	En el párrafo <b>1220. A1</b> menciona los siguientes aspectos, al considerar los objetivos del trabajo: la adecuación y eficacia de los procesos de gobierno, la gestión de riesgos y control y; la probabilidad de errores materiales, fraude e incumplimientos.
		El párrafo <b>1220. A3</b> establece que el auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que puedan incidir en el logro de los objetivos, las operaciones o los recursos. Esto implica, que este alerta a la posibilidad de fraude, ya sea por incorrecciones errores y omisiones; también implica que los auditores internos identifiquen controles inadecuados y recomienden mejoras en dichas actividades.
2010	Planificación. Esta norma hace referencia a que el Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) debe establecer un plan basado en riesgos y que dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la entidad.	<b>2010 A1</b> este párrafo establece que el plan anual de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos documentada y que ésta deberá realizarse al menos anualmente.
		<b>2010 A2</b> el director ejecutivo de auditoría (DEA) debe identificar y tomar en cuenta las expectativas de la alta dirección y el consejo.
		El párrafo <b>2010 C1</b> menciona que el DEA deberá considerar la aceptación de los trabajos de consultoría que le sean propuestos y dichos trabajos deben ser incluidos en el plan.
2020	Comunicación y aprobación.	El director ejecutivo de auditoría (DEA), debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna; incluyendo los cambios provisionales y significativos a la alta dirección y el consejo, para la revisión y aprobación, también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.
2030	Administración de recursos.	El DEA debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean eficaz y suficientes asignados para cumplir con el plan aprobado.

<b>2040</b>	Políticas y procedimientos.	Esta norma señala que el director ejecutivo de auditoría (DEA) debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.
<b>2060</b>	Informe a la alta dirección y al consejo.	Establece que el DEA debe informar periódicamente a la alta dirección y al consejo sobre la actividad de auditoría interna. El plan estratégico de la actividad de auditoría interna es parte esencial de los asuntos que deben ser reportados a la alta dirección y al consejo.

### 1.7.3 Control interno según Informe COSO.

Cabe recalcar que además de las normativas técnicas antes descritas, también es necesario considerar COSO, el comité COSO conformado por cinco organizaciones que tienen presencia global.

Entre los principales objetivos de este, podemos mencionar que: establece una definición común de control interno que responda a las necesidades de las partes; y facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno.

Por ende es necesario y de vital importancia tener presente este proceso en la auditoría interna; este será ejecutado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, y que esta diseñado para proporcionar seguridad razonable observando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y; cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**Cuadro 05.** Componentes del control interno según COSO I y su relación con las NIEPAI.

Componentes	Aspecto a considerar	Relación con NIEPAI
Ambiente de control.	Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.	NIEPAI 1010, 2040
Valoración de riesgos.	Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.	NIEPAI 2010, 2020

Actividades de control.	Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.	NIEPAI 1220, 2040,2060
Información y comunicación.	Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.	NIEPAI 2060
Monitoreo.	Proceso que valora el desempeño de sistema en el tiempo.	NIEPAI

#### Componentes del Control Interno según COSO II

Ambiente interno, sirve como la base fundamental para los otros componentes del ERM, dándole disciplina y estructura. Dentro de la empresa sirve para que los empleados creen conciencia de los riesgos que se pueden presentar en la empresa.

Establecimientos de objetivos, es importante para que la empresa prevenga los riesgos, tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa. La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa

Identificación de eventos, se debe identificar los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible. La empresa debe identificar los eventos y debe diagnosticarlos como oportunidades o riesgos. Para que pueda hacer frente a los riesgos y aprovechar las oportunidades.

Actividades de control, son las políticas y procedimientos para asegurar que la respuesta al riesgo se lleve de manera adecuada y oportuna.

Tipo de actividades de control: preventiva, detectivas, manuales, computarizadas o controles gerenciales.

Respuesta al riesgo, una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

- a. Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.
- b. Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

- c. Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- d. Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Información y comunicación, la información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos. La comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos.

Monitoreo, sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente.

El monitoreo se puede medir a través de:

- a. Actividades de monitoreo continuo
- b. Evaluaciones puntuales
- c. Una combinación de ambas formas

## **1.8 Marco legal.**

Las sociedades de ahorro y crédito se rigen por las siguientes leyes, la institución encargada de velar por cumplimiento dichas normativas legales, es la Superintendencia Sistema Financiero.

### **1.8.1 Leyes específicas a las que están sujetas las sociedades de ahorro y crédito en El Salvador.**

- a. Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.
- b. Ley de Bancos.
- c. Ley de Usura.
- d. Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

**Cuadro 06.** Leyes específicas relacionadas a las entidades antes mencionadas.

<b>Leyes específicas aplicables a las sociedades de ahorro y crédito</b>	
<b>Ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito.</b>	
<b>Artículos</b>	<b>Consideraciones</b>
Art 155	Las sociedades de ahorro y crédito se sujetarán a las disposiciones de la Ley de Bancos, salvo lo dispuesto en el presente libro.
Art 156	Se aplicarán a las sociedades de ahorro y crédito las disposiciones fundamentales contenidas en el libro primero de esta ley.
Art. 157	Se aplicarán a las sociedades de ahorro y crédito las disposiciones de la Ley de Bancos contenidas en el título segundo, relativas a la organización, administración y funcionamiento; tomando en consideración las modificaciones contenidas en el presente artículo.
Art. 159	Se aplicarán a las sociedades de ahorro y crédito las disposiciones de la Ley de Bancos contenidas en el título quinto, relativas a la supervisión consolidada de instituciones financieras, salvo las excepciones contenidas en este artículo.
Art. 160	Las sociedades de ahorro y crédito serán miembros del Instituto de Garantía de Depósitos con las mismas obligaciones y derechos que la ley confiere a los bancos; por tanto, les serán aplicables las disposiciones de la Ley de Bancos contenidas en el título sexto, relativas al Instituto de Garantía de Depósitos.
Art. 161	Se aplicarán a las sociedades de ahorro y crédito las disposiciones de la Ley de Bancos contenidas en el título séptimo, relativas a las disposiciones generales.

<b>Ley de Bancos.</b>	
<b>Artículos</b>	<b>Consideraciones</b>
Art 1	Las entidades Financieras no Bancarias supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, operarán sobre la base de una ley especial que les regulará.
Arts. 5-25	Estos artículos establecen la organización, administración y funcionamiento para la constitución de sociedades de ahorro crédito en el país.
Arts. 36-40	Estos artículos establecen como el manejo del capital mínimo, reservas de capital y la aplicación de resultados de las sociedades ahorro crédito.

Arts. 41-43	Estos artículos establecen la solvencia que deben contener las entidades sujetas a estas leyes y la relación entre fondo patrimonial y activos ponderados, y otros activos título valores tales como los bonos convertibles en acciones.
Arts. 44-50	Estos artículos presentan los requisitos de liquidez como la reserva, la constitución, remuneración de la reserva de liquidez, calculo y uso de reserva liquidez, operaciones de reporto y requerimiento de activos líquidos.
Art 227	Este artículo establece la obligación de conformar el comité de auditoría interna.
<b>Ley de usura.</b>	
Artículos	Consideraciones
Art. 3	Esta Ley se aplicará a toda clase de acreedores, ya sean personas naturales o jurídicas, instituciones del sistema financiero, casas comerciales.
Art. 7	La tasa máxima legal permitida será la equivalente a 1.6 veces la tasa efectiva promedio simple establecida por el BCR.
Art 12	Cuando se trate de entidades supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero, serán sancionadas por ésta, según la Ley de Banco.
<b>Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.</b>	
Artículos	Consideraciones
Art. 2	Esta Ley será aplicada a toda persona natural, nacional o extranjera y toda persona jurídica en el país; entre éstos los bancos nacionales y bancos extranjeros, las sucursales, agencias y subsidiarias de éstos.
Art 9	Las personas, instituciones o cualquier otro ente comprendido en el Art. 2 de la presente Ley, están obligadas a informar por escrito o cualquier medio electrónico en el plazo de cinco días hábiles a la UIF, sobre cualquier transacción de un cliente que exceda dicha cantidad de dinero según este artículo.
Art 10	Identificar fehacientemente y con la diligencia necesaria a todos los usuarios que requieran sus servicios, así como la identidad de cualquier otra persona natural o jurídica, en cuyo nombre están ellos actuando.
Art 11	Las instituciones deben mantener registros nominativos de sus usuarios. Estas no mantendrán cuentas anónimas o cuentas en las cuales haya nombres incorrectos o ficticios.

Art. 13	Las instituciones deben mantener por un período no menor de cinco años los registros necesarios sobre transacciones realizadas, tanto nacionales como internacionales, que permitan responder con prontitud a las solicitudes de información de los organismos de fiscalización o supervisión correspondientes.
---------	---

### 1.8.2 Leyes generales a las que están sujetas las sociedades de ahorro y crédito en El Salvador.

Las sociedades de ahorro y crédito, también se encuentran sujetas a otras regulaciones entre las cuales se mencionan las siguientes:

- a. Código Tributario.
- b. Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- c. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- d. Código de Trabajo.
- e. Código de Comercio.
- f. Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.

**Cuadro 07.** Leyes generales relacionadas a las entidades antes mencionadas.

<b>Leyes generales aplicables a las sociedades de ahorro y crédito</b>	
<b>Código Tributario</b>	
Artículos	Consideraciones
Art. 91	Están obligados a presentar las declaraciones tributarias dentro del plazo estipulado para tal efecto, los sujetos pasivos de los impuestos bajo la potestad de la Administración Tributaria, sea en calidad de contribuyentes o de responsables, aun cuando ella no dé lugar al pago del impuesto, de acuerdo a lo previsto en las leyes correspondientes, salvo en los casos expresamente señalados por las leyes tributarias respectivas.
Art. 107	Los contribuyentes del impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios están obligados a emitir y entregar, por cada operación, a otros contribuyentes un documento que, para los efectos de este código.

Art.120 B	Los bancos, las asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, los intermediarios financieros no bancarios, y cualquier otra entidad financiera, pública o privada, deberán presentar informe a la administración tributaria por medios electrónicos con los requisitos y especificaciones técnicas que disponga por medio de formulario que ésta establezca, en el mes de febrero de cada año, sobre los valores de ingresos, costos y gastos, que se consignen en el estado de resultados o el estado de ingresos y gastos.
Art. 123	Los contribuyentes están obligados a presentar ante la administración tributaria, informe sobre retenciones de impuesto sobre la renta efectuadas.
<b>Ley de Impuesto Sobre la Renta.</b>	
Artículos	Consideraciones
Art 29	Los intereses pagados o incurridos, según sea el caso, por las cantidades tomadas en préstamo toda vez que sean invertidas en la fuente generadora de la renta gravable, así como los gastos incurridos en la constitución, renovación o cancelación de dichos préstamos, los cuales deberán deducirse en proporción al plazo convenido para el pago del financiamiento.
Art. 31	El tratamiento para la constitución de reservas de saneamiento de cuentas incobrables y de las reservas de activos extraordinarios por parte de bancos, compañías de seguro, instituciones oficiales de crédito y los sujetos autorizados de acuerdo a la ley de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito, será propuesto por la Superintendencia del Sistema Financiero a la Dirección General de Impuestos Internos, quedando su aprobación definitiva para efectos tributarios como facultad privativa de dicha dirección general.
<b>Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.</b>	
Artículos	Consideraciones
Art.47	Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por bancos o cualquier otra institución que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero, asociaciones cooperativas sociedades cooperativas de ahorro y crédito, instituciones financieras.
Art 66	Los contribuyentes que realizar operaciones exentas y no sujetos, tienen la obligación de

	elaborar el cuadro de proporcionalidad de IVA
<b>Código de Trabajo.</b>	
Artículos	Consideraciones
Art 17,22 y23	Establecimiento de las relaciones laborales y las obligaciones de las partes en el contrato individual de trabajo
<b>Ley General de Prevención de Riesgos en los Lugares de Trabajo.</b>	
Artículos	Consideraciones
8 – 12	Obligación de mantener y ejecutar un plan de gestión y prevención de riesgos ocupacionales y características del mismo.
13 - 18	Creación del comité de seguridad y salud ocupacional.
33 - 37	Establecimiento de medidas de prevención de accidentes.
38	Obligación de otorgar el equipo de seguridad personal a cada empleado.
39 – 52	Descripción de las condiciones de trabajo que debe mantener la empresa.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.**

### **2.1 Tipo de estudio.**

En la investigación desarrollada se utilizó el método hipotético deductivo, ya que en primer lugar se analizan las variables identificadas en la información obtenida de las encuestas y se enfoca la problemática de las sociedades de ahorro y crédito, "La falta de un plan estratégico de auditoría interna está ocasionando dificultades los auditores internos de las sociedades ahorro y crédito al momento de evaluar los riesgos que están afectando la operatividad de las empresas."

### **2.2 Unidades de análisis.**

Para la investigación las unidades de análisis estuvieron constituidas por los gerentes y jefes de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito autorizadas por la Superintendencia de Sistema Financiero.

### **2.3 Universo y muestra.**

El universo en estudio estuvo constituido por las sociedades de ahorro y crédito que han sido autorizadas por la Superintendencia de Sistema Financiero, dado a que no es muy amplio, no fue necesaria la aplicación de una técnica estadística para la determinación de la muestra, a continuación el detalle de las empresas consideradas:

- a. Credicomer, S.A
- b. Apoyo Integral, S.A
- c. Constelación, S.A
- d. Multivalores, S.A

### **2.4 Instrumento de investigación.**

La investigación se realizó haciendo uso de los siguientes instrumentos:

- a. Entrevistas

Se dirigió a los auditores internos de las sociedades de ahorro y crédito, esta técnica se utilizó para obtener información cualitativa que sirva para el desarrollo de la investigación; que será la base para plantear las conclusiones y recomendaciones.

b. Encuestas.

Fue dirigida a los auditores de las sociedades de ahorro y crédito, se utilizó para obtener información cuantitativa; se elaboraron 15 preguntas de carácter cerrado.

## **2.5 Procesamiento de la información.**

Después de finalizada la fase de recolección de la información; a través las encuestas se procedió a ordenarla y tabularla, la cual se presenta en tablas y gráficos con su respectivo análisis e interpretación.

Posteriormente fue necesario elaborar esquemas con el objetivo de agrupar las respuestas de las preguntas realizadas, que tengan relación para un mejor estudio, lo cual permitió obtener elementos de juicio necesarios para elaborar el diagnóstico que evidencia la problemática planteada.

## **2.6 Análisis de los resultados.**

Procedimos a colocar el resultado obtenido del instrumento utilizado en la investigación y se presentó a través de una cuadrícula que contiene la frecuencia con los valores porcentuales para su mejor comprensión, y se presenta en gráficos con el análisis respectivo a cada una de las preguntas.

## **2.7 Diagnóstico de la investigación.**

Se presentan los resultados de la evaluación al sector profesional, los cuales han sido obtenidos a través de la herramienta de recolección de datos, éstos se dividen en las siguientes áreas:

- a. Situación actual de la problemática.
- b. Conocimiento y dominio de la planeación estratégica de auditoría interna.
- c. La importancia del plan estratégico de auditoría interna.

A continuación se presentan los análisis de cada área, seguidos de sus respectivas tablas de distribución de frecuencias:

### Situación actual de la problemática.

Actualmente dentro del sector de las sociedades ahorro y crédito no se cuenta con un plan estratégico de auditoría interna que ayude evaluar los riesgos que enfrentan a diario, el 75% de auditores internos han manifestado que no han implementado dicho plan debido a que no es un requerimiento legal, por tal razón sólo el 50% de éstos verifica el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración, por ende es más susceptible a diversos riesgos, entre los que más afectan a este tipo de negocios se destacan, el incremento de mora, recuperación de cartera crediticia, colocación de créditos, la competencia y la pérdida de cartera de clientes que representan el 100%.

Sin embargo cabe destacar que el 75% de los profesionales mencionan que los planes operativos no están alineados en relación con los objetivos estratégicos; por otra parte también se reflejan las dificultades que han experimentando estas entidades, puesto que el 50% ha tenido problemas al comunicar las prioridades de la estrategia.

Por todo lo anterior se denota que en cuanto a la aplicación técnica establecida en las Normas internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, se puede concluir que no se esta cumpliendo dicha normativa.

### Tabla de distribución de frecuencias relativas para las interrogantes de la primera área del diagnóstico de la investigación.

N°	Descripción	Porcentaje
1	¿La unidad de auditoría interna cuenta con un plan estratégico de las actividades que se realizan?	
b)	No	100%
2	Si su respuesta a la pregunta anterior es No, ¿Cuál de las siguientes razones prevalecen para no tenerlo?	
c)	No es un requerimiento legal.	75%
6	De acuerdo a su experiencia ¿En las evaluaciones que usted ha realizado a las diferentes unidades, considera que los planes operativos están alineados en relación con los objetivos estratégicos de cada una de las áreas examinadas?	
b)	No	75%
7	¿La unidad de auditoría interna verifica el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan	

	estratégico de la administración?	
a)	Si	50%
<b>9</b>	¿Qué dificultades han tenido al no tener implementado el plan estratégico de auditoría interna?	
a)	Comunicar las prioridades de la estrategia.	50%
<b>10</b>	¿Cuáles son los riesgos más importantes a los que está expuesta la empresa?	
a)	Incremento de mora.	25%
b)	Recuperación de Cartera crediticia.	
c)	Colocación de créditos.	
d)	La competencia.	
e)	Pérdida de cartera de cliente.	
f)	Todas las anteriores.	75%

### **Conocimiento y dominio de la planeación estratégica de auditoría interna.**

En lo relativo al conocimiento y dominio de la planeación estratégica de auditoría interna, los profesionales poseen criterios comunes en lo relativo a los insumos a utilizar para elaborar el plan de su departamento, ya que el 100% propone utilizar la planeación de la administración y sus programas operativos de los distintos departamentos; a partir de esta percepción el 75% de los auditores internos consideran que los beneficios de este tipo de actividad conlleva a una mejor visualización de las nuevas oportunidades y amenazas, mejor coordinación de actividades, entre otros.

Al encontrar un razonamiento en común en el sector y coincidir en la importancia de realizar una planeación estratégica, los profesionales aún no contando con la formulación de ésta para su departamento, sí utilizan herramientas de carácter técnico para su trabajo, situación que se respalda en que el 50% posee indicadores de desempeño para auditoría interna, con los cuales hacen revisiones trimestrales. Además el 75% hace uso del plan estratégico de la administración para formular su plan anual de trabajo.

Todo lo anterior denota que en general si se cuenta con conocimientos sobre planeación estratégica aunque no se formule como tal dentro de los departamentos de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito, el sector profesional reconoce la importancia de ésta; en tal sentido, se realizan

actividades y procedimientos que si bien no plantean un plan gobar ayudan en ciertas áreas al trabajo de los auditores internos.

**Tabla de distribución de frecuencias relativas para las interrogantes de la segunda área del diagnóstico de la investigación.**

N°	Descripción	Porcentaje
3	A su criterio ¿De los siguientes insumos cuales utilizaría usted para elaborar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?	
a)	Plan Estratégico de la Administración.	25%
b)	Planes operativos de las diferentes unidades.	25%
c)	Resultados de auditorías ejecutadas de años anteriores	
d)	Todas las anteriores.	50%
11	¿Qué beneficios considera usted obtener al implementar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?	
a)	Visualizar nuevas oportunidades y amenazas.	
b)	Mejorar la coordinación de las actividades de auditoría interna.	
e)	Todas las anteriores.	75%
12	¿Cuentan con indicadores para medir el desempeño de la actividad de auditoría interna	
a)	Si	50%
13	Si su respuesta a la pregunta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia se revisan los indicadores?	
b)	Trimestral	100%
14	¿Utilizan el plan estratégico de la administración como insumo para elaborar el plan anual de trabajo de auditoría interna?	
a)	Si	75%

#### **La importancia del plan estratégico de auditoría interna.**

El sector profesional reconoce la necesidad de aplicar los requerimientos de las Normas internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, adecuados para las sociedades de ahorro y crédito, ya que el 100% menciona que es de suma importancia contar con dicha herramienta, solamente el 25% no consideran a la unidad de auditoría interna como un aliada estratégica, que fomenta la cultura en el control interno y eficiencia de las operaciones.

Además el 75 % de los auditores internos de estas entidades, mencionan la razón por la cual se debe elaborar dicha herramienta, destaca el ayudar a la administración a lograr sus objetivos, por ende se denota que éstos están conscientes que se debe contar con una guía para elaborar plan estratégico de auditoría interna, ya que el 100% lo consideran de suma importancia, para la realización de dicha actividad.

**Tabla de distribución de frecuencias relativas para las interrogantes de la tercera área del diagnóstico de la investigación.**

N°	Descripción	Porcentaje
4	¿Considera que el plan estratégico de la actividad de auditoría interna es de suma importancia?	
a)	Si	100%
5	A su criterio ¿La unidad de auditoría interna es considerada como una aliada estratégica, que fomenta cultura en el control interno y eficiencia de las operaciones?	
b)	No	25%
8	¿De las siguientes razones, seleccione una por la cual se debe elaborar el plan estratégico de la unidad de auditoría interna?	
a)	Porque ayuda a la administración a lograr sus objetivos.	75%
15	¿Considera usted importante contar con una guía para la elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna?	
a)	Si	100%

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE GUÍA PARA ELABORAR PLAN ESTRATÉGICO DE AUDITORIA INTERNA DE LAS SOCIEDADES DE AHORRO Y CRÉDITO.**

### **3.1 Descripción de la propuesta.**

La guía para elaborar plan estratégico de auditoría interna, permitirá a los auditores internos de las sociedades de ahorro y crédito tener una perspectiva más amplia y clara para alcanzar los objetivos planteados, mediante la toma de decisiones ágiles y acertadas en sus gestiones, llevando a cabo una planeación formal. Servirá además como una herramienta de gestión que facilite y haga más eficiente el desempeño de sus labores, poniendo en práctica las diferentes estrategias, a fin de lograr un mayor grado de competitividad en el mercado financiero.

El contar con una guía que proporcione los lineamientos a seguir para elaborar el plan estratégico de auditoría interna, los cuales están alineados con los objetivos y estrategias de la administración, el monitoreo del entorno tanto interno como externo ya que sirve como un indicador de lo que sucede y cómo puede afectarle en el logro de los objetivos y metas.

La formulación de la misión y visión indica la razón de ser de la unidad de auditoría interna y en donde quiere estar en un periodo de tiempo determinado ya sea, a mediano o a largo plazo; el diseño de la estrategia de trabajo de la unidad de auditoría interna define el éxito de la organización, implica un análisis simultáneo de las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas; el análisis de brechas hace una comparación del desempeño actual con el desempeño esperado para dar un solución a las brechas existentes; comprende el desarrollo de planes operativos para evaluar los riesgos de cada área de la entidad.

## **3.2 Guía de aplicación**

### **3.2.1 Objetivos.**

#### **3.2.1.1 Objetivo general.**

Desarrollar una guía para la elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría Interna, que servirá como una herramienta que permita evaluar los riesgos durante la ejecución de los planes operativos en las sociedades ahorro y crédito.

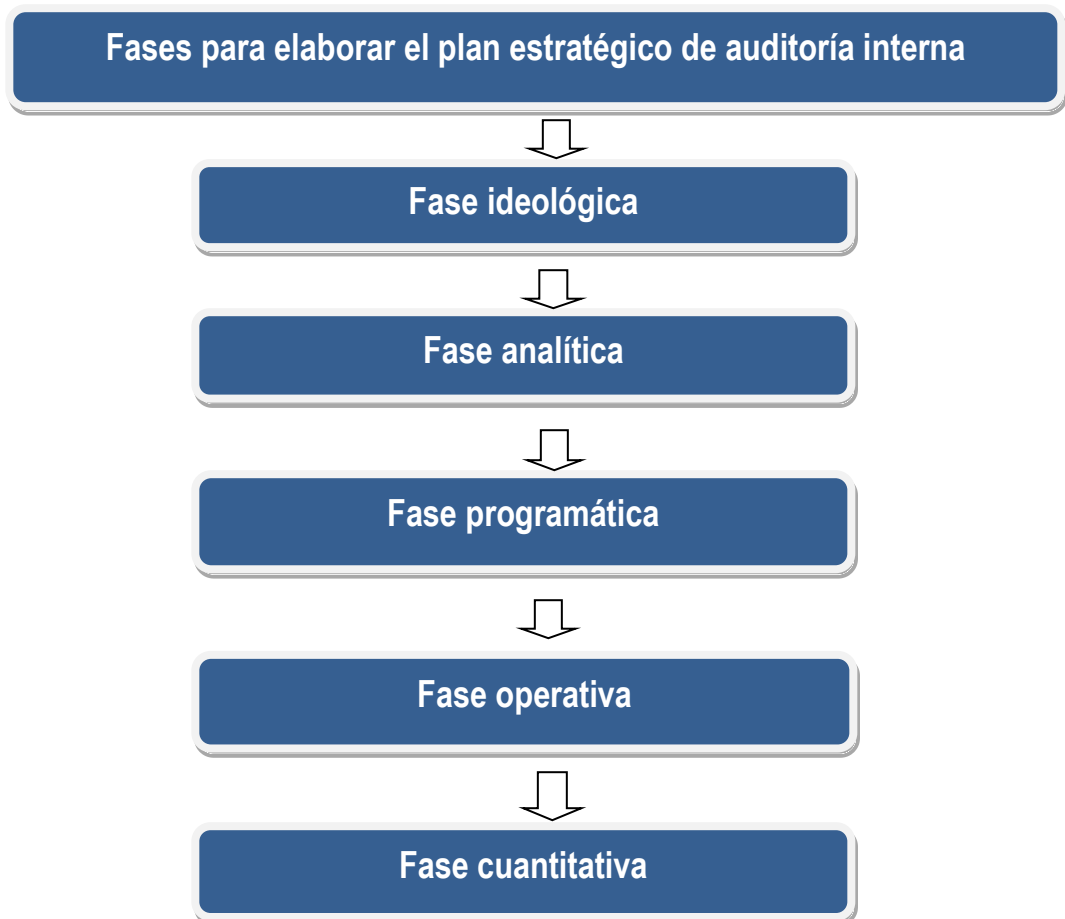
#### **3.2.2 Alcance.**

La guía incluye los pasos necesarios para la elaboración de plan estratégico de auditoría interna para las sociedades ahorro y crédito. Los puntos tratados incluyen la descripción general de las fases de planeación estratégica, los requerimientos técnicos aplicables de la NIEPAI “Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna”.

#### **3.2.3 Descripción de las fases para desarrollar la guía para elaborar el plan estratégico.**

Para elaborar el plan estratégico de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito, se hará uso de cinco fases, las cuales proporcionan los insumos a utilizar durante desarrollo, a continuación se presenta las descripción de cada una de ellas:

**Figura 04.** Descripción de las fases a seguir en la elaboración plan estratégico a elaborar.



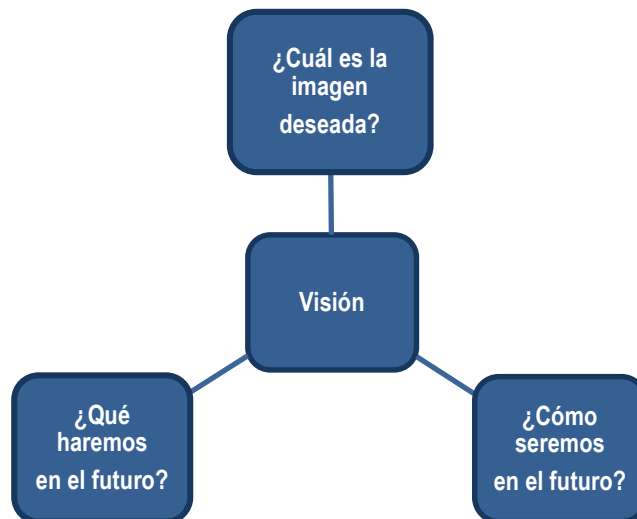
### 3.2.3.1 Fase ideológica.

Esta fase incluye la filosofía sobre la cual se establece la misión, visión y los valores, estando estos claramente plasmados en el plan estratégico del departamento de auditoría interna, ya que dan sentido al trabajo diario que realiza la empresa.

**Figura 05.** Preguntas clave al momento de realizar la misión del departamento de auditoría interna.



**Figura 06.** Preguntas fundamentales al elaborar la visión del departamento de auditoría interna.



La fase ideológica comprende en determinar el rol del departamento, siendo estos los pilares para iniciar con el desarrollo del plan estratégico. En tal sentido los pasos a seguir son los siguientes:

Pasos	Actividades a realizar
a. Formular la visión y misión del departamento de auditoría interna.	a. Solicitar el plan estratégico de la administración, el cual se tomará como referencia para la elaboración de la misión y visión del departamento. b. Elaborar la misión y visión del departamento que deberán formar parte de dicho plan.
b. Definir los valores del departamento.	a. Identificar dentro del plan estratégico, los valores de la administración. b. Establecer los valores aplicables al departamento.

Es de gran importancia contar con un conjunto de valores en los cuales el personal se sienta identificado con la entidad.

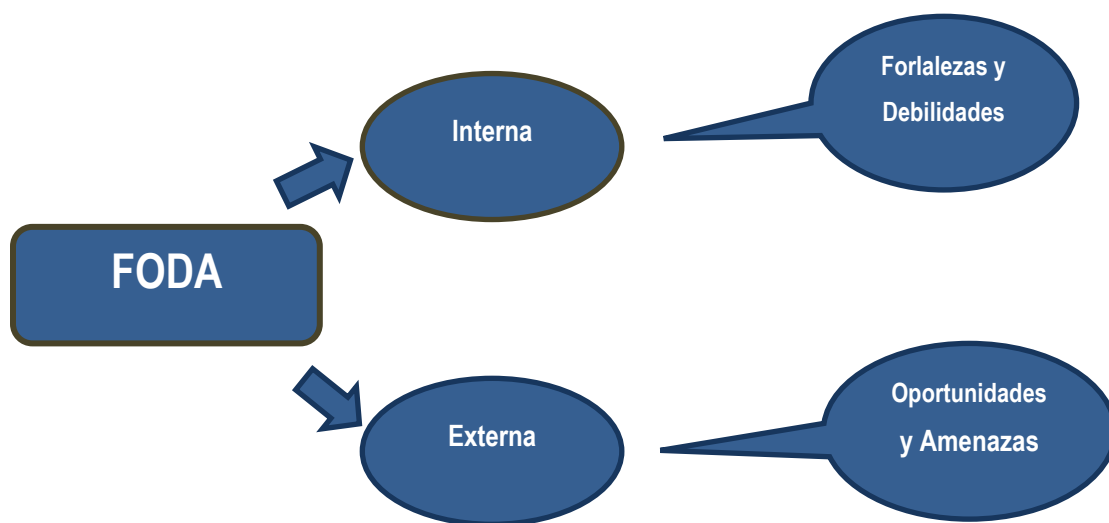
**Figura 07.** Descripción de los aspectos relacionados con los valores.



### 3.2.3.2 Fase analítica.

Para realizar el diagnóstico del departamento es necesario realizar el análisis FODA, que ayudará a la toma de decisiones y conocer el entorno interno y externo para crear las estrategias del departamento, a continuación se presenta el siguiente esquema:

**Figura 08.** Descripción del análisis a realizar al departamento de auditoría interna.



Durante esta fase se realiza un diagnóstico de la realidad interna y externa, con el propósito de identificar problemas centrales que afectan al departamento de auditoría interna. Para desarrollar esta fase es necesario realizar el análisis FODA, e identificar los factores críticos, tomando en cuenta el entorno descrito en el plan estratégico de la administración, los pasos a seguir son los siguientes:

Pasos	Actividades a realizar
a. Realizar el análisis FODA del departamento de auditoría interna.	a. Estudiar el FODA de la administración. b. Elaborar el FODA del departamento.

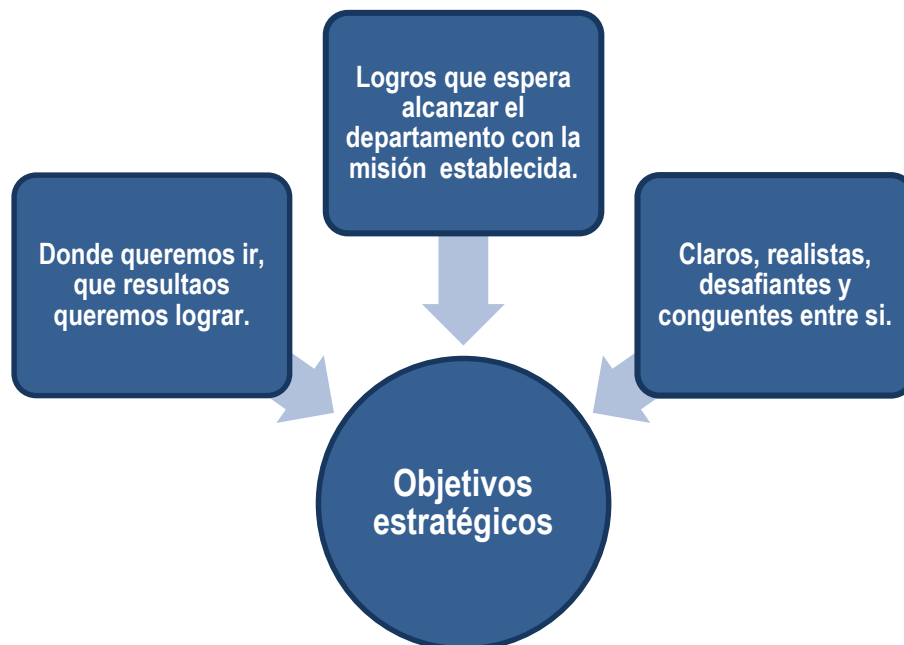
b. Definición de las áreas críticas internas y externas.	<p>a. Establecer las áreas críticas internas en base a las debilidades determinadas en el FODA del departamento.</p> <p>b. Establecer las áreas críticas, las cuales surgirán de las amenazas plasmadas en el FODA.</p>
--	---

### 3.2.3.3 Fase programática.

#### Determinación de objetivos estratégicos.

Es importante que el departamento haya determinado los objetivos estratégicos, los cuales serán directrices para mejorar el trabajo y el rendimiento de todo el personal, en el siguiente esquema se muestra que deben contener, y que deben de representar:

**Figura 09.** Puntos importantes a considerar al formular los objetivos estratégicos del departamento.



La determinación de los objetivos estratégicos del departamento de auditoría interna, estarán basados en la identificación de los factores críticos que inciden en la solución de los problemas centrales, a continuación se presentan los pasos a seguir:

Pasos	Actividades a realizar
a. Determinar los objetivos estratégicos del departamento de auditoría interna.	a. Analizar el plan estratégico de la administración. b. Retomar el análisis FODA del departamento. c. Definir los objetivos estratégicos de la actividad de auditoría interna, estos objetivos son los que espera cumplir en el corto y mediano plazo. d. Monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### 3.2.3.4 Fase operativa.

Esta fase se retoma el diagnóstico de la fase analítica, a fin de evaluar los análisis FODA de la administración y de la actividad de auditoría interna, para desarrollar la presente, se solicita los planes operativos elaborados por las distintas gerencias, al contar con toda la información y documentación se procede a elaborar las estrategias necesarias, todo lo mencionado se describe a continuación:

Pasos	Actividades a realizar
a. Evaluar los análisis FODA, tanto de la administración como del departamento de auditoría interna.	a. Estudio del análisis del FODA del departamento. b. Retomar el estudio del FODA de la administración.
b. Realizar la alineación de los objetivos estratégicos generales con los operativos.	a. Solicitar los planes operativos de las distintas gerencias. b. Al contar con los planes estratégicos y los POAS de la administración, se procede a elaborar la alineación de los objetivos.

c. Definición de las estrategias a implementar en el departamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Utilizar de referencia la información generada a través de las actividades anteriores.</li> <li>b. Elaboración de las estrategias a desarrollar en dicha actividad.</li> </ul>
d. Elaboración de los planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Evaluar y analizar las estrategias del departamento de auditoría interna.</li> <li>b. Definir con base a las actividades realizadas los planes de acción.</li> </ul>

### 3.2.3.5 Fase cuantitativa.

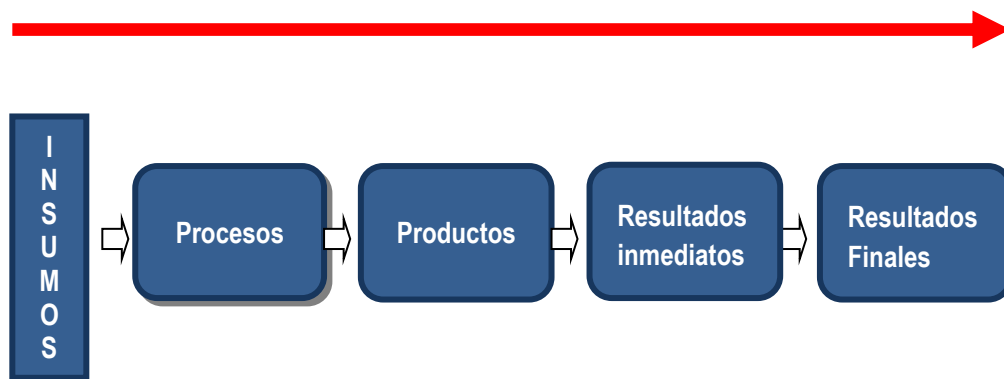
#### Indicadores de desempeño.

Desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación del plan estratégico de auditoría interna, lo que incluye la implementación de indicadores que regirán al departamento y verificar que cada indicador este relacionado con los objetivos estratégicos de auditoría, de la misma forma se estimaran los recursos financieros para ejecutar el plan. Los indicadores servirán para medir el cumplimiento del plan, por lo que se considera un elemento indispensable tanto en la etapa de diseño como en la implementación del mismo.

Pasos	Actividades a realizar / Procedimientos
a. Formular los indicadores de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer los criterios de evaluación para medir el desempeño del departamento.</li> <li>b. Definir los indicadores en base a los criterios establecidos, siendo estos pertinentes y precisos.</li> </ul>
b. Evaluar los indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Establecer la periodicidad con la cual se evaluarán los indicadores formulados.</li> <li>b. Revisar los indicadores establecidos y verificar su efectividad (producto, resultado e impacto) con los cual se evalúan la eficacia, eficiencia, economía y calidad.</li> </ul>

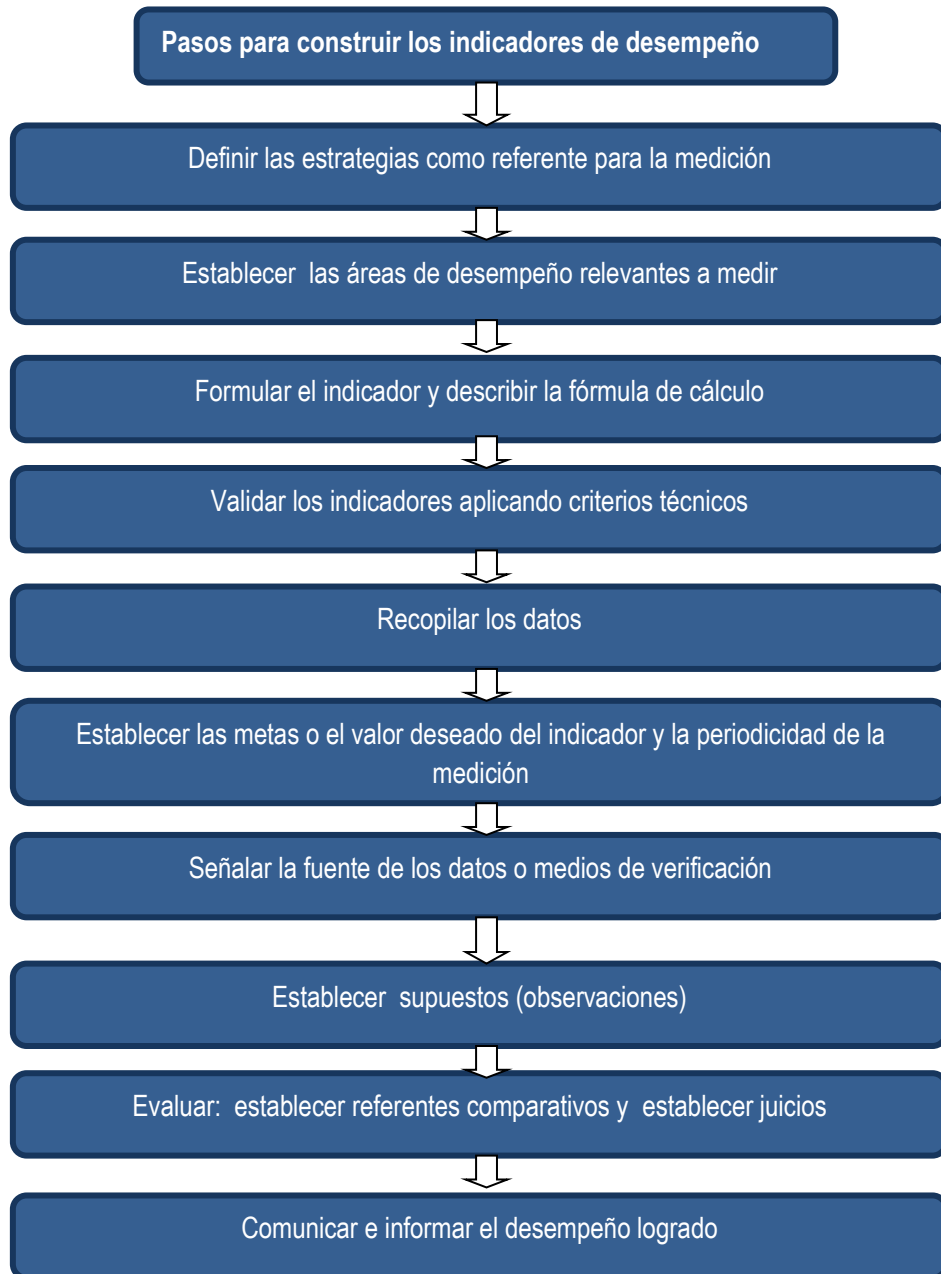
Al momento de construir los indicadores se deben de considerar los insumos que ayudaran a la entrega de información cuantitativa respecto al logro o resultados obtenidos, a continuación se presenta un esquema de cómo estos deben de medirse en el tiempo:

**Figura 10.** Elementos a considerar en la formulación de indicadores.



El DEA debe construir los indicadores de desempeño y para ello se presentan los siguientes pasos:

**Figura 11.** Diseño de las actividades a elaborar al formular indicadores.



### **3.3 Caso práctico de guía para elaborar plan estratégico de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito.**

#### **3.3.1 Supuesto.**

La sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A. inicia sus operaciones el 15 de mayo de 2008, cuenta con 35 agencias distribuidas en los 14 departamentos de El Salvador, al 31 de octubre de 2012 poseía más de 50 mil clientes y una cartera de créditos mayor a los US\$85 millones.

La sociedad de ahorro y crédito Génesis S. A, cuenta con un departamento de auditoría interna, encargado de agregar valor a la entidad, no obstante este no cuenta con un plan estratégico de la actividad de auditoría interna, por diversas razones entre ellas que no es un requerimiento legal, sin embargo es un requerimiento técnico a nivel internacional.

Se hará uso de esta herramienta en la planeación y la ejecución de la actividad de auditoría interna, la cual contribuirá a agregar valor, que facilitará el análisis de riesgos y la toma de decisiones, a la vez servirá de guía para elaborar el plan estratégico de dicha actividad, acorde a los requerimientos exigidos en las NIEPAI.

#### **3.3.2 Desarrollo.**

Para poder elaborar la guía es de suma importancia tener un conocimiento de la entidad, luego es necesario solicitar la información requerida que servirá de insumos para lograr tal fin.

## **Conocimiento de la empresa.**

### **Datos generales.**

A continuación se presentan las generalidades de la sociedad de ahorro y crédito, que servirá de ejemplo para desarrollar el caso práctico:

Nombre de la empresa	:	Sociedad de ahorro y crédito Génesis S.A.
Fecha de constitución	:	Mayo de 2008.
Capital social inicial	:	\$ 10, 000,000.00
Giro	:	Otros tipos de intermediación financiera.
N° de empleados	:	500
NIT	:	0614-150508-120-1
NRC	:	019689-7

### **Antecedentes de la empresa**

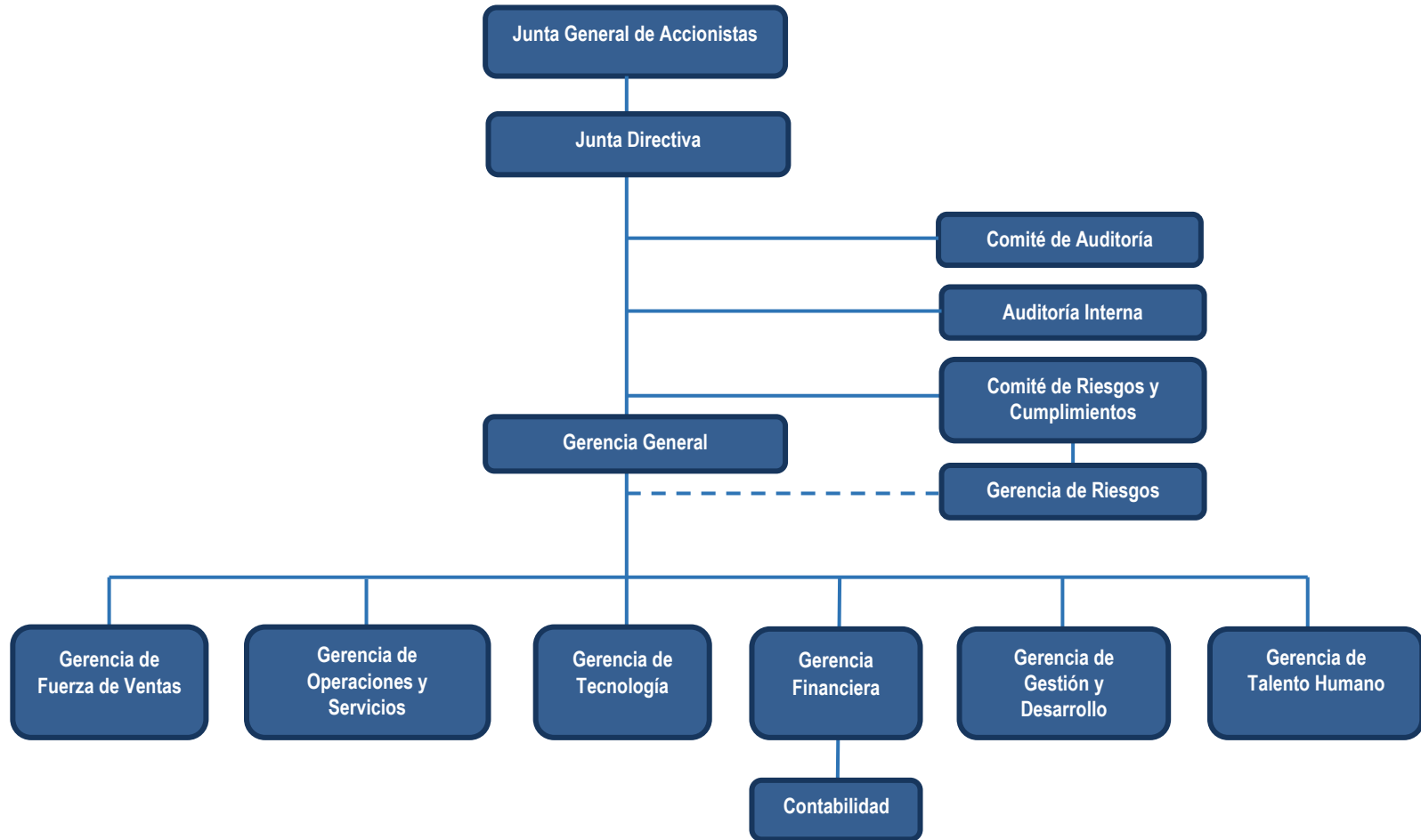
#### **Operacionales.**

La sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A. inicia sus operaciones el 15 de mayo de 2008, cuenta con 35 agencias distribuidas en los 14 departamentos de El Salvador, al 31 de octubre de 2012 tiene más de 50 mil clientes y una cartera de créditos mayor a los US\$85 millones, logrando beneficiar a miles de salvadoreños a crecer en sus negocios y contribuyendo a mejorar su calidad de vida, por medio de valores agregados como educación financiera gratuita, asistencia técnica constructiva por créditos de mejoramiento de vivienda y otros beneficios como el microseguro de salud y el seguro de vida.

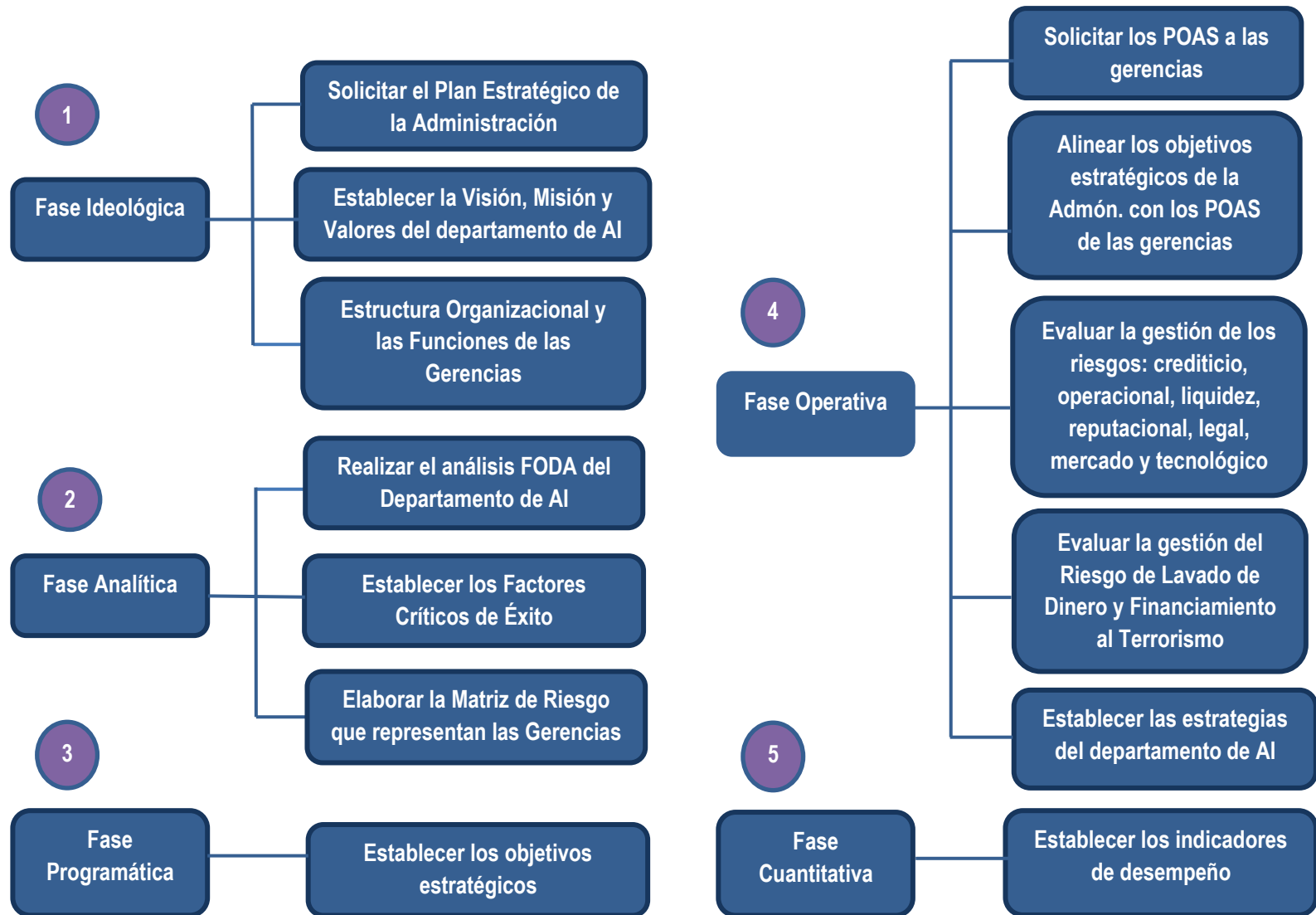
En 2013, la Superintendencia del Sistema Financiero otorgó autorización a Génesis para captar fondos del público, lo cual culmina una etapa más en la historia de la institución, resultado de la visión y confianza depositada por los accionistas y directores y el esfuerzo de todo el equipo de empleados, con lo cual se diversificará el portafolio de productos y servicios que ofrece a sus clientes.

**Organigrama de la empresa.**

**Figura 12.** Organigrama general de la sociedad de ahorro y crédito GÉNESIS, S.A.



**Figura 13.** Descripción gráfica de los pasos a seguir para elaborar plan estratégico de auditoría interna.



**Fase ideológica.**

Contando con el conocimiento de la entidad, el siguiente paso consiste en que el jefe de departamento de auditoría interna, es el encargado de solicitar la información requerida esto mediante un memorándum tal como se detalla.

**“SOCIEDAD DE AHORRO Y CRÉDITO GÉNESIS S.A DE C.V”****MEMORÁNDUM 11/NOV/2014.**

DE : Antonio Vásquez  
Jefe de departamento de auditoría interna.

A : Raúl Sandoval  
Gerente general.

ASUNTO : Solicitud de documentos.

FECHA : San Salvador, 11 de Noviembre de 2014.

---

Por medio del presente solicito la siguiente documentación para elaboración del plan estratégico del departamento de auditoría interna.

a. Plan estratégico de la administración.

Atentamente,

.....

Antonio Vásquez

Jefe departamento de auditoría interna

c.c. Archivo.

## **Plan Estratégico de la Administración.**

Plan Estratégico de la Administración año 2013 – 2017

### Misión:

Somos una entidad financiera de puertas abiertas, ofreciendo soluciones innovadoras que agreguen valor a nuestros clientes a través de servicios eficientes, ágiles y oportunos; potenciando las alianzas estratégicas con comercios afiliados, así como rentable en todas las operaciones.

### Visión

Ser el banco líder en microfinanzas, reconocido por su aporte eficaz al desarrollo sostenible de sus clientes con un amplio portafolio de productos y servicios financieros especializados y diferenciados, para atender principalmente a la micro, pequeña y mediana empresa.

### Valores

“cada día la cultura integral se está fortaleciendo, todos los que pertenecemos a esta organización compartimos y vivimos los valores”.

- a. Respeto
- b. Integridad
- c. Honestidad
- d. Servicio al Cliente
- e. Responsabilidad
- f. Compromiso

### **Objetivos Institucionales:**

1. Transformación de SAC a banco en 2016

### Estrategias generales:

- a. Cumplimiento de requerimientos patrimoniales.
- b. Cumplimiento de requisitos normativos y legales.
- c. Adecuación de la infraestructura interna para operar como banco.
- d. Capacitaciones a todo nivel sobre la implicación de la conversión a banco.

## 2. Obtener una rentabilidad sobre patrimonio promedio (ROE) mayor al 10%

### Estrategias generales:

- a. Mayor acceso a mercado de capitales y alternativas de financiamiento: Emisión de Títulos Valores.
- b. Captación directa de fondos del público.
- c. Establecimiento de relaciones a largo plazo con instituciones financiadoras.
- d. Control de gastos operativos y administrativos.

## 3. Lograr óptimos indicadores de gestión

### Estrategias generales:

- a. Programa de gestión por competencias, y desarrollo de plan de carrera institucional.
- b. Incremento de ingresos vía la creación de nuevos productos y servicios.
- c. Asegurar la calidad desde el inicio de todos los procesos, así como simplificación de los mismos.
- d. Apoyo de un Cuadro de Mando integral (BSC) para monitorear preventivamente los indicadores claves.

## 4. Apoyar la mejora de las condiciones de vida de los clientes a través de:

- a. Proporcionar educación financiera a un 10% de clientes anualmente.
- b. Lograr que el 70% de clientes de vivienda reciban asistencia técnica para la mejora de sus viviendas anualmente.
- c. Incluir al microseguro de vida y de salud a un 75% de clientes.

### Estrategias generales:

- a. Realizar con otras instituciones alianzas para proporcionar educación financiera a los clientes a través de los módulos educativos de “diálogo de gestiones”.
- b. Realizar levantamiento de las necesidades cualitativas de mejora de vivienda de nuestros clientes, y consolidar alianza con otras instituciones para proporcionarles financiamiento.
- c. Supervisar la mejora constante de la cobertura y calidad de los servicios proporcionados por la red de afiliados de la Aseguradora Agrícola Comercial S.A (ACSA) con quien mantenemos alianza.
- d. Potenciar la plataforma de puntos de atención de Génesis a fin de ofrecer servicios de valor social a los clientes.

## Análisis de la situación Actual

### Fortalezas

- a. Accionistas y junta directiva que respaldan y reconocen la gestión de la administración.
- b. Compromiso de la administración y del personal en general, al logro de los objetivos y metas institucionales.
- c. Productos y servicios diversificados que constantemente están evolucionando y desarrollándose.
- d. Amplia cobertura geográfica de oficinas, con una sólida imagen institucional.
- e. Institución regulada, con mucho prestigio.
- f. Mejoramiento constante del clima laboral, a través de inversión en capacitación continua, mayor estabilidad y desarrollo profesional.
- g. Estructura gerencial que va consolidándose.

### Oportunidades

- a. Captación directa de fondos, permitirá obtener fondeo a menor costo.
- b. Alianzas estratégicas con instituciones de trascendencia nacional e internacional.
- c. Expansión geográfica a mercados semi-rurales y rurales que no están suficientemente atendidos, a través de canales alternativos.
- d. Crecimiento en créditos individuales a nuevos clientes, a través de productos simples y parametrizados, así como con clientes ubicados en áreas semi-rurales y rurales.
- e. Desarrollar la venta-cruzada asociada a las remesas, a través de créditos transnacionales, cuentas de ahorro, microseguros.
- f. Diversificación de microseguros: Deuda, vida, daños, accidentes, salud, pensiones, etc.
- g. La innovación tecnológica nos permitirá mejorar constantemente nuestros procesos y productos, así como la calidad de servicio al cliente.
- h. Mercado regional (crecimiento a nivel nacional y centroamericano)
- i. Diversificación de servicios (pagos de servicios públicos)

### Debilidades

- a. Sistemas informáticos (Core Bancario) en desarrollo por etapas.
- b. Procesos y actividades que no se han automatizado lo cual genera sobrecarga de trabajo manual.
- c. Crecimiento de indicadores de mora en diferentes niveles.

- d. Aún se necesita mejorar ciertos aspectos de inducción a la institución, comunicación interna, administración del tiempo hacia lo importante y no únicamente lo urgente.
- e. Falta de un sistema de medición de la calidad de servicio al cliente interno y externo.
- f. En proceso de implementación el enfoque a riesgos globales.
- g. Debilidad en la gestión de mercadeo.
- h. Mejorar el control interno preventivo.

#### Amenazas

- a. Continuidad de la crisis internacional, desempleo en Estados Unidos y su efecto directo en el envío de remesas.
- b. Cambios en la economía del país.
- c. La competencia con Instituciones dedicadas al mismo giro.
- d. Altos índices de delincuencia y violencia en el país, que desestiman la inversión nacional y extranjera, así como perjudica el desarrollo normal de las actividades de nuestros clientes (extorsiones) y colaboradores (amenazas), e incrementa los costos por seguridad.
- e. Persistente flujo migratorio hacia Estados Unidos.
- f. Manejo político de las microfinanzas.
- g. Desastres naturales.
- h. Aprobación de nuevas leyes fiscales que incrementan los costos operativos de la institución.

Es de vital importancia contar con los insumos solicitados anteriormente, porque de ahí deriva el entendimiento y las expectativas, tanto de la administración como del departamento de auditoría interna, ya que la misión y visión de dicho departamento se llevan a cabo a través del plan estratégico de dicha actividad. Posteriormente se procede a estructurar la misión y visión; dicho lo anterior también se establece cuáles son los valores aplicables del departamento.

Sociedad de ahorro y crédito Génesis S.A.

Plan estratégico.

Auditoría interna.

**Cuadro 08.** Determinación de visión, misión y valores de la sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.

VISIÓN
Ser un equipo íntegramente tecnificado comprometido con la excelencia contribuyendo al fortalecimiento continuo del sistema de control interno corporativo y de su gestión de riesgos.
MISIÓN
Asesorar de forma independiente y objetiva mediante la evaluación del sistema de control interno corporativo, asegurando la efectividad transparencia y eficiencia de las operaciones para el logro de los objetivos institucionales.

VALORES
<p><b>Integridad</b></p> <p>Somos fieles a la misión que orienta a nuestra razón de ser en el desempeño de nuestras funciones somos objetivos, independientes, profesionales, creativos e innovadores.</p>
<p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Es la respuesta personal y ó de grupos que se le da a un requerimiento de cualquier tipo o nivel, exigido por la función establecida del cargo, por la autoridad.</p>

**Espíritu de servicios**

Alto espíritu de superación por lo cual nos mantenemos actualizados para rendir servicios de alta calidad a la empresa.

**Solidaridad**

Es la capacidad de actuación unitaria de sus miembros, éste término denota un alto grado de integración y estabilidad interna, es decir la adhesión ilimitada y total de una causa situación o circunstancia que implica asumir ó compartir por ella beneficios y riesgos.

**Tolerancia**

Saber respetar a las demás personas en su entorno, es decir su forma de pensar, de ver las cosas, de sentir aún cuando resulten opuestos o distintos a los propios.

**Honestidad**

Es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y se hace, es una conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido.

**Prudencia**

Es el recto desmiente de las acciones humanas que inclinan al hombre portarse como tal de modo que se humanice así mismo y los demás.

**Veracidad**

Accionar sustentando evidencia clara y sustentable.

**Pro actividad** Evaluar los elementos críticos y emitir las recomendaciones pertinentes antes que se conviertan en problemas.

Como primer punto en la presente fase se solicita la información antes descrita a través de memorándum.

**“SOCIEDAD DE AHORRO Y CRÉDITO GÉNESIS S.A DE C.V”**

**MEMORÁNDUM 11/NOV/2014.**

DE : Antonio Vásquez  
Jefe de departamento de auditoría interna.

A : Raúl Sandoval  
Gerente general.

ASUNTO : Solicitud de documentos.

FECHA : San Salvador, 11 de Noviembre de 2014.

---

Por el presente le comunico que, solicito la siguiente documentación para elaboración del plan estratégico del departamento de auditoría interna.

a. Descripción de la estructura organizacional.

Atentamente,

.....

Antonio Vásquez

Jefe departamento de auditoría interna

c.c. Archivo.

**Descripción de la estructura organizacional**

La sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A. cuenta con una estructura organizacional que consta de ocho gerencias las cuales se describen a continuación:

- a. General.
- b. Fuerza de ventas.
- c. Gestión y desarrollo.
- d. Financiera.
- e. Riesgos.
- f. Talento humano.
- g. Tecnología.
- h. Operaciones y servicios.

En la presente fase también se solicita la información relacionada a las distintas funciones de las gerencias.

**“SOCIEDAD DE AHORRO Y CRÉDITO GÉNESIS S.A DE C.V”**

**MEMORÁNDUM 11/NOV/2014.**

DE : Antonio Vásquez  
Jefe de departamento de auditoría interna.

A : Roberto Lemus  
Gerente Talento Humano.

ASUNTO : Solicitud de documentos.

FECHA : San Salvador, 11 de Noviembre de 2014.

---

Por el presente solicito la siguiente documentación para elaboración del plan estratégico del departamento de auditoría interna:

- a. Manual de funciones de las gerencias existentes.

Atentamente,

.....

Antonio Vásquez

Jefe departamento de auditoría interna

c.c. Archivo.

### Funciones de las gerencias

De acuerdo al manual de funciones de la sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A., se describen a continuación las funciones principales y las responsabilidades de cada una de las gerencias:

**Cuadro 13.** Funciones y responsabilidades de las diferentes gerencias.

Gerencia	Funciones/ Responsabilidades
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dar lineamientos y directrices necesarias para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>b. Liderar la gestión estratégica.</li> <li>c. Alinear las distintas gerencias.</li> <li>d. Velar por el cumplimiento de los acuerdos adoptados por junta directiva y presidencia.</li> <li>e. Definir políticas generales de la administración.</li> <li>f. Garantizar la existencia y ejecución de los planes operativos de las diferentes gerencias y que estén orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.</li> <li>g. Ejecutar los mandatos y acuerdos que la junta directiva tome en ejercicio de sus funciones.</li> <li>h. Contratar y aceptar fianzas que sean solicitadas a la sociedad para el desarrollo de las actividades propias de la sociedad y en general, cualquier otro documento derivado de dichas operaciones.</li> <li>i. Previo acuerdo de junta directiva, firmar convenios y acuerdos con organismos multilaterales y otros organismos de cooperación.</li> </ul>
Gerencia de Fuerza de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Aumentar y mantener la cartera de clientes.</li> <li>b. Tomar acciones y medidas a implementar para mantener los índices de mora establecidos, así como el cumplimiento de captaciones de depósitos.</li> <li>c. Diseñar, implementar y dar seguimiento a estrategias de cobertura, zonificación de mercado; para asegurar el cumplimiento de las metas definidas.</li> <li>d. Supervisar el desarrollo e implantación de estrategias y realizar en conjunto con el departamento de mercadeo estudios de mercado, así como campañas de publicidad, para el logro de las metas.</li> <li>e. Analizar los resultados y preparar informes relacionados con el cumplimiento de las metas establecidas e indicadores de cartera, asegurando que la información sea confiable, para la correcta toma de decisiones. Identificar y diseñar nuevas oportunidades de negocios de la sociedad, tanto en el mercado financiero como comercial.</li> <li>f. Mantener una comunicación constante y fluida con las diferentes instituciones con las cuales se mantienen relaciones de negocios.</li> <li>g. Formar parte de algunos comités establecidos por el gobierno corporativo.</li> <li>h. Elaboración y seguimiento del plan operativo anual.</li> </ul>

Gerencia	Funciones/ Responsabilidades
Gerencia de Gestión y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificar tendencias de mercado para generar ideas de productos.</li> <li>b. Administrar la inteligencia comercial.</li> <li>c. Propiciar el crecimiento de “Génesis S.A”, a través de la generación de nuevas alianzas y canales alternativos, así como nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales de “Génesis S.A”.</li> <li>d. Apoyar en la generación del desarrollo social de los clientes de “Génesis S.A”.</li> <li>e. Asegurar que los clientes reciban un trato justo mediante el diseño e implementación de diversas políticas, prácticas y servicios adecuados, enmarcados en principios de protección al cliente.</li> <li>f. Administrar los proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios así como de canales alternativos.</li> <li>g. Administrar el desarrollo de la red comercial de “Génesis S.A”, mediante el análisis de variables para el crecimiento, definición del perfil del cliente.</li> <li>h. Planificar, coordinar, ejecutar y dar seguimiento al plan de apertura de agencias y punto de atención, para lograr mayor cobertura y acercamiento a los clientes actuales y potenciales.</li> </ul>
Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Planificar, evaluar, dirigir y controlar el uso de los recursos financieros y administrativos.</li> <li>b. Buscar Fondeo de acuerdo a las necesidades de financiamiento de la empresa y asignar el destino de los fondos, según los objetivos establecidos.</li> <li>c. Revisar las disponibilidades de bancos.</li> <li>d. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.</li> <li>e. Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.</li> <li>f. El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.</li> <li>g. Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.</li> <li>h. Asegurar que la información financiera y administrativa, sea confiable y oportuna.</li> <li>i. Coordinar la elaboración del plan operativo, presupuestos, proyecciones financieras, y dar el seguimiento correspondiente.</li> <li>j. Controlar y analizar el costo financiero de la empresa.</li> <li>k. Establecer e implementar estrategias para lograr eficiencia en gastos operativos.</li> </ul>
Gerencia de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Informar a la junta directiva, comité de riesgos, gerencia general, el grado de exposición e impacto asociados a las decisiones tomadas o por cambios en las leyes o políticas públicas.</li> <li>b. Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan anual de riesgos y el presupuesto de la gerencia de riesgos, con el fin de cumplir</li> </ul>

Gerencia	Funciones/ Responsabilidades
	<p>con los objetivos, funciones y metas asignados.</p> <p>c. Formular, ejecutar y controlar el plan anual de riesgos.</p> <p>d. Proponer, supervisar y evaluar las políticas, procedimientos y metodologías apropiadas para la gestión Integral de riesgos, incluyendo los roles y responsabilidades.</p> <p>e. Informar periódicamente a la presidencia, comité de riesgos, gerencia general y a las demás áreas de decisión correspondientes, sobre los riesgos, grado de exposición al riesgo aceptado y la gestión de los mismos, de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos.</p> <p>f. Dirigir las acciones de evaluación de riesgos expuestos, así como del apoyo y asistencia a las unidades orgánicas en la realización de una adecuada gestión integral de riesgos.</p> <p>g. Dirigir la integración entre la gestión de riesgos, los planes de negocio y las actividades de gestión empresarial.</p> <p>h. Establecer un lenguaje común de gestión de riesgos basado en las definiciones de los entes reguladores y de los demás reglamentos aplicables.</p> <p>i. Estimar los requerimientos patrimoniales que permitan cubrir los riesgos que enfrenta la entidad, así como los requerimientos regulatorios, de ser el caso. Así como alertar sobre las posibles insuficiencias de patrimonio efectivo para cubrir los riesgos identificados.</p> <p>j. Supervisar que la gestión de la continuidad del negocio que realice la entidad sea consistente con las políticas y procedimientos aplicados para la gestión integral de riesgos.</p> <p>k. Identificar las necesidades de capacitación y difusión para una adecuada gestión integral de riesgos.</p> <p>l. Realizar la evaluación integral de riesgo previo al lanzamiento de nuevos productos y/o servicios, así como los cambios significativos en el ambiente operativo, normativo e informático en la institución.</p> <p>m. Coordinar y revisar con la oficina de tecnologías de la Información las propuestas de políticas y plan de seguridad de la información de la entidad, en base al análisis de impacto y evaluación de riesgos, y proponerlos a la aprobación del directorio.</p> <p>n. Definir parámetros y políticas en productos existentes o nuevos.</p> <p>o. Mantener actualizados los manuales de gestión de riesgos.</p> <p>p. Gestionar el riesgo crediticio, operacional y de mercado a los que está expuesto la empresa a través de la identificación, evaluación, tratamiento y monitoreo de los mismos, en coordinación de las áreas involucradas.</p>
Gerencia de Talento Humano	<p>a. Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del recurso humano y por ende de la empresa.</p> <p>b. Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos</p>

Gerencia	Funciones/ Responsabilidades
	<p>más idóneos para los puestos de la organización, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad, de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.</p> <p>c. Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros. De manera de asegurar el máximo aprovechamiento del talento humano y promover la motivación al logro, en términos personales y organizacionales.</p> <p>d. Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.</p> <p>e. Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la empresa.</p> <p>f. Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.</p> <p>g. Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato.</p> <p>h. Planificar y supervisar el plan de formación de personal.</p> <p>i. Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan.</p> <p>j. Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de recursos humanos para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales.</p> <p>k. Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones.</p> <p>l. Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial.</p> <p>m. Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</p> <p>n. Velar por la adecuada y eficiente gestión del recurso humano de la empresa.</p>
Gerencia de Tecnología	<p>a. Dirigir y planificar la estrategia de tecnologías de información de la empresa alineadas a los objetivos del negocio.</p> <p>b. Proponer las medidas de apoyo para el personal de la gerencia.</p> <p>c. Dirigir y planificar las asesorías tecnológicas a las áreas de negocio respecto a sus requerimientos de sistemas, comunicaciones, redes e infraestructura tecnológica.</p> <p>d. Proponer y administrar el presupuesto de gastos e inversiones tecnológicas anual para la gerencia.</p>

Gerencia	Funciones/ Responsabilidades
	<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Proponer metas y objetivos anuales de cada departamento según BSC de la empresa.</li> <li>f. Dirigir y planificar la estrategia de tecnologías de información de la empresa alineadas a los objetivos del negocio.</li> <li>g. Planificar y controlar las actividades de los diversos procesos de soporte de la operación de “Génesis S. A”.</li> <li>h. Asegurar que la empresa cuente con tecnología y sistemas informáticos seguros que garanticen el mejor servicio a nuestros clientes y permita obtener información oportuna y de calidad, para facilitar una adecuada toma de decisiones.</li> <li>i. Planificar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de los diferentes proyectos tecnológico de la empresa.</li> <li>j. Buscar la optimización del uso de recursos disponibles de tecnología a nivel institucional.</li> </ul>
Gerencia de Operaciones y Servicios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asegurar la calidad de la información de la cartera activa y pasiva y suministrar información requerida por los usuarios internos; a fin de contar y proporcionar datos confiables para la toma de decisiones.</li> <li>b. Asegurar que el personal operativo de las agencias realicen las actividades de forma eficiente, garantizando el cumplimiento de los controles internos y la calidad de las operaciones, y asegurar un buen servicio al cliente.</li> <li>c. Brindar asistencia y apoyar a las agencias y unidades organizativas en la resolución de los problemas presentados.</li> <li>d. Vigilar el buen funcionamiento del sistema operativo en oficina central y agencias, y dictar la aplicación de medidas correctivas que se requieran.</li> <li>e. Verificar la constante y oportuna aplicación de las operaciones.</li> </ul>

### Fase analítica.

#### Análisis FODA del departamento de auditoría interna.

A partir de la información solicitada se procede a estudiar y analizar cada una de las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades), de la entidad, en base a ese análisis se procede a elaborar el FODA del departamento de auditoría interna.

**Cuadro 09.** Análisis FODA del departamento de auditoría interna de la sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Definición de visión, misión, valores y estatuto Auditoría Interna.	Robustecer el control interno y la gestión de riesgo de la empresa.	Plan de auditoría limitado solo a un año.	La implementación de hallazgos limitada por presupuestos, a nivel del personal.
Universo de auditoría definido y validado.	Educar a las partes interesadas sobre el rol de auditoría interna.	No hay un modelo definido de desarrollo de personal.	Disminución de apoyo por parte la presidencia y junta directiva.
Plan auditoría basada en riesgos con validación de la gerencia.	Participar en nuevos proyectos tempranos para incorporar controles.	Evaluación de riesgos no amarrado a la estrategia organizacional; identificación limitada de riesgos emergentes	Incremento o cambio en riesgos emergentes.
Diversidad de destrezas, experiencia y conocimientos del negocio por parte del personal.	Educar a la gerencia sobre puntos recurrentes y comunes.	Falta de programa formal para compartir conocimientos.	Falta de conocimientos e iniciativas gerenciales.
Disposición a la capacitación y actualización profesional del personal.	Colaborar con otras funciones de aseguramiento y gestión de riesgos.	Las evaluaciones de desempeño solamente ocurren anualmente.	Acelerado desarrollo tecnológico sin los adecuados controles, que podría generar mayor exposición a nuevas formas de corrupción y fraude.

Personal adaptable al cambio: Actitud Positiva.	Implantación de las Normas Técnicas para la Gestión y Control de Tecnologías de Información.	Enfoque limitado de eficiencia y eficacia operativa.	Tardanza en implantación, recomendaciones y disposiciones, afecta el fortalecimiento del control interno y el valor agregado de la auditoría interna.
Reclutamiento de buenos auditores internos.	Coordinación permanente con la Superintendencia del Sistema Financiero.	Necesidad de capacitación y actualización profesional del personal en diferentes materias	Falta de información institucional actualizada y confiable.
Conocimiento de la entidad y del sector.	Adquirir sistema de auditoría interna.	Personal con poca experiencia en auditoría de TI.	Condiciones salariales en desventaja para el personal de la auditoría interna.

### **Factores críticos.**

Basados en el desarrollo del análisis anterior, es posible identificar las áreas críticas, las tareas y los planes que deben ser llevados a cabo para asegurar que la misión y la visión de la actividad sean cumplidas, a continuación se detallan los factores críticos del departamento de auditoría interna y la relación entre el análisis FODA y los objetivos que se esperan alcanzar.

Para efectos explicativos de la guía, se presentan solo dos factores críticos.

**Cuadro 10.** Factor crítico N° 1 de sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO - PLAN DE ACCION</b>	<b>Plan estratégico de auditoría interna</b>
	<b>Sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.</b>
	<b>FCE No. 1 Enfocarnos en los riesgos críticos de la empresa</b>
	Fortalecer el proceso de planificación para identificar áreas de mayor prioridad donde puedan existir riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento.
	<b>FODA</b>
	FCE No. 1 está relacionado con debilidades: 3, 6 y 8. Oportunidades: 5
	<b>OBJETIVOS</b>
	1. Mejoramiento de la evaluación de riesgos. Realizar las auditorias con metodología basada en riesgos. 2. Tecnificación del proceso de auditoría. Fortalecer el sistema íntegramente en los procesos de auditoría. 3. Entendimiento del negocio. Lograr el conocimiento del todo en el negocio, y su entorno mediante la cultura de actualización permanente y promoviendo los procesos de formación.

**Cuadro 11.** Factor crítico N° 2 de sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.

<b>FACTORES CRITICOS DE ÉXITO - PLAN DE ACCION</b>	<b>Plan estratégico de auditoría interna</b>
	<b>Sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.</b>
	<b>FCE No. 2 Enfocarnos en evaluaciones de desempeño de la empresa</b>
	Fortalecer el proceso de evaluación, para que el plan de auditoría no se limite a un año y se considere los cambios a realizar en cuanto a la tecnología y normativa aplicable.
	<b>FODA</b>
	FCE No. 2 está relacionado con debilidades: 2, 5 y 7
	Oportunidades: 6 y 8
	<b>OBJETIVOS</b>
1. Fortalecimiento de la evaluación de desempeño. Realizar las auditorías considerando las mediciones respectivas.	
2. Automatización de los proceso de auditoría.	
3. Conocimiento de la evaluación utilizada. Lograr el conocimiento de los procesos y su entorno mediante la actualización de la tecnología y la normativa.	




**Matriz de riesgo.**

Al haber determinado los factores críticos, el auditor interno debe tener en cuenta que dentro de la estructura organizacional del negocio van inmersos los riesgos, por ende es responsabilidad de este elaborar la matriz de riesgo , para ello se apoya de COSO al evaluar cada una de las gerencias.

**Cuadro 12.** Matriz de riesgo de sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.

Riesgo inherente	Riesgo de control	Riesgo de auditoría interna.
A	A	Intolerable
A	M	Intolerable
A	B	Intolerable
M	A	Intolerable
M	B	Tolerable
M	M	Tolerable
B	A	Intolerable
B	M	Tolerable
B	B	Tolerable

Gerencias evaluadas	Riesgo inherente	Riesgo de control	Tolerable	No tolerable
Fuerza de ventas	A	A		X
Gestión y desarrollo	B	B	X	
Financiera	B	M	X	
Riesgos	M	A		X
Talento humano	B	M	X	
Tecnológica	M	A		X
Operaciones y servicios	M	A		X

A	Alto	
M	Medio	
B	Bajo	

**Fase programática.**

Se toma de base la información y análisis de las fases anteriores, en esta fase se procede a formular los objetivos estratégicos del departamento de auditoría interna.

**Objetivo general:**

Generar valor mediante las evaluaciones a la gestión integral de riesgos y procesos de control interno que ha implementado la administración de la sociedad de ahorro y crédito.

**Objetivos específicos:**

- a. Mejora de las competencias profesionales en materia de auditoría interna y demás especialidades de la administración relacionadas.
- b. Verificar el cumplimiento regulatorio del marco normativo y legal vigente.
- c. Asegurar la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus metas de manera eficaz, eficiente, económica y efectiva.
- d. Contribuir en el fomento de una cultura organizacional basada en el control interno y en la eficiencia de las operaciones.

**Fase operativa.**

En esta se retoma el diagnóstico obtenido en las fases anteriores, también se solicita los planes operativos de la sociedad de ahorro y crédito Génesis S.A, elaborados por las distintas, al contar con toda la documentación se procede a formular las estrategias necesarias, todo lo mencionado se realiza a continuación:

En la esta fase se solicita la información relacionada con los planes operativos través de memorándum.

**“SOCIEDAD DE AHORRO Y CRÉDITO GENESIS S.A DE C.V”**

**MEMORÁNDUM 11/NOV/2014.**

DE : Antonio Vásquez  
Jefe de departamento de auditoría interna.

A : Francisco Molina, Daniel Martínez, Fernando Avelar, Martiza Recinos  
Yessenia Alvarenga, Marcia Lazo y Karina Sigarán.  
Gerentes.

ASUNTO : Solicitud de documentos.

FECHA : San Salvador, 11 de Noviembre de 2014.

---

Por este medio, solicito la siguiente documentación para la elaboración del plan estratégico del departamento de auditoría interna.

a. Planes operativos.

Atentamente,

.....

Antonio Vásquez

Jefe departamento de auditoría interna

c.c. Archivo.

**Planes Operativos Anuales (POAS), sociedad de ahorro y crédito Génesis, S.A.**

Los planes operativos son elaborados cada año por cada una de las gerencias, con instrucción girada por la Gerencia General, los cuales deben ser preparados en los meses de octubre y noviembre de cada año y ser comentados en el mes de diciembre, para que el año sea iniciado con los POAS aprobados.

A continuación se presentan para fines prácticos los siguientes POAS elaborados para el año 2015, de las siguientes gerencias:

- a. Talento humano.
- b. Fuerza de ventas.
- c. Operaciones y servicios.
- d. De riesgos.
- e. De tecnología.

**a. Planes Operativos Anuales (POAS) Gerencia de talento humano.**

**Cuadro 14.** POA Gerencia de Talento Humano - Objetivo1. Re-lanzamiento de escuela del negocio.

<b>Nombre del objetivo</b>	Re-lanzamiento de escuela del negocio.
<b>Descripción del objetivo</b>	Se refiere a la programación anual de entrenamiento a desarrollarse durante el año 2015, que busca dar respuesta a las necesidades de las áreas y a su vez fortalecer al personal en las habilidades y destrezas requeridas para el buen desempeño de sus funciones.
<b>Estrategia</b>	Cultura organizacional de alto desempeño y basada en la integridad.
	Optimización de los egresos y mejoramiento de la productividad.
<b>Inicio</b>	Enero 2015
<b>Final</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable</b>	Arlette Paredes
<b>Resultados esperados</b>	Ejecutar 80 cursos de capacitación.
	Ejecutar 3002 horas de capacitación.
	Asistencia de 3,431 empleados a las capacitaciones
	Registrar y compartir con las áreas las calificaciones obtenidas por los participantes.
<b>Ruta crítica</b>	Recibir la aprobación de la propuesta de entrenamientos a desarrollar en el 2015,

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño y ejecución del plan de comunicación.												
Construcción de matriz de entrenamiento												
Divulgación matriz de entrenamiento												
Ejecución matriz de entrenamiento												
Seguimiento matriz de entrenamiento												

**Cuadro 15.** POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 2. Implementación sistema evaluación de desempeño.

<b>Nombre del objetivo</b>	Implementación sistema evaluación de desempeño
<b>Descripción del objetivo</b>	Mantener actualizado el sistema de evaluación de conductas y luego de obtener los resultados proponer programas de desarrollo para minimizar las oportunidades detectadas
<b>Estrategia</b>	Cultura organizacional de alto desempeño y basada en la integridad
<b>Inicio</b>	Enero de 2015
<b>Fin</b>	Diciembre de 2015
<b>Responsable</b>	Rocío Pérez
<b>Resultados esperados</b>	Diseño Instrumento de medición y metodología de evaluación
	Aplicación de la evaluación de desempeño
	Elaboración de informe
	Propuesta del plan de acción aprobado
	Seguimiento y ejecución al plan de acción aprobado
<b>Ruta crítica</b>	Aprobación del cronograma de trabajo y del Instrumento de evaluación

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diseño de instrumento de medición	■											
Diseño y ejecución campaña informativa			■									
Ejecución proceso de evaluación			■									
Tabulación de resultado la evaluación				■								
Elaboración de Informe de resultados				■								
Elaboración de propuestas de plan acción				■								
Seguimiento y ejecución al plan de acción aprobado						■	■	■	■	■	■	■

**Cuadro 16.** POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 3. Rediseño organizacional.

<b>Nombre del objetivo</b>	Elaboración de reglamento interno y actualización de manual de procedimientos de recursos humanos
<b>Descripción del objetivo</b>	Elaborar un reglamento interno que compendie las políticas aplicables a la gestión administración del personal para cada uno de los subsistemas de RRHH. Actualizar los procedimientos de trabajo de cada uno de estos subsistemas
<b>Estrategia</b>	Optimización de Egresos y Mejoramiento de la Productividad
	Alineamiento Estratégico
<b>Inicio</b>	Marzo de 2015
<b>Fin</b>	Abril de 2015
<b>Responsable</b>	Josefina Jiménez
<b>Resultados esperados</b>	Documento reglamento interno elaborado y debidamente consensuado
	Manual de procedimientos de RRHH actualizado
<b>Ruta crítica</b>	Apoyo del personal de RRHH en el proceso de levantamiento de información y Consensos necesarios

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Levantamiento de Información sobre políticas												
Estructuración de reglamento												
Revisión y consenso reglamento												
Estructuración documentación de manual procedimiento												
Revisión y consenso de manual procedimiento												

**Cuadro 17.** POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 4. Reformulación del sistema de aplicación de pruebas psicológicas.

<b>Nombre del objetivo</b>	Reformulación del sistema de aplicación de pruebas psicológicas.
<b>Descripción del objetivo</b>	Especializar por puestos de trabajo y grupos ocupacionales las pruebas aplicadas al personal de nuevo ingreso, a fin de evaluar los candidatos según el perfil integral del puesto.
<b>Estrategia</b>	Alineamiento estratégico. Cultura organizacional de alto desempeño y basada en la integridad.
<b>Inicio</b>	Marzo 2015
<b>Final</b>	Septiembre 2015
<b>Responsable</b>	Marlene Hernández.
<b>Resultados esperados</b>	Incorporación de dos nuevas pruebas de evaluación. Entrenamiento impartido al equipo de trabajo de reclutamiento para la aplicación de las pruebas. Clasificación del 100% de los puestos según pruebas a impartir. 100% de procesos de reclutamiento realizados con la nueva clasificación de pruebas psicométricas.
<b>Ruta crítica</b>	Aprobación de las nuevas pruebas psicométricas para la evaluación por puesto de trabajo.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Evaluar con el proveedor del software de pruebas psicológicas las mejoras requeridas.			■									
Presentar a la gerencia la propuesta de mejoras.				■								
Someter la propuesta para la aprobación de la dirección.				■								
Instalar mejora del software de evaluación.					■							
Recibir entrenamiento en la aplicación de nuevas pruebas.						■						
Implementar nuevas pruebas psicológicas.							■	■	■			

**Cuadro 18.** POA Gerencia de Talento Humano – Objetivo 5. Reestructurar el sistema de contratación personal.

<b>Nombre del objetivo</b>	Reestructurar el sistema de contratación personal.
<b>Descripción del objetivo</b>	Controlar que las contrataciones externas, al igual que las internas, sean realizadas conforme las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
<b>Estrategia</b>	Mejoramiento en la calidad del servicio.
	Alineamiento estratégico
<b>Inicio</b>	Marzo 2015
<b>Final</b>	Mayo 2015
<b>Responsable</b>	Marlene Hernández.
<b>Resultados esperados</b>	Equipo de trabajo estructurado oportunamente.
	Base de contratación definida.
	Base de datos actualizada con el 100% del personal subcontratado.
	100% de contrataciones externas controladas por el área.
<b>Ruta crítica</b>	Aprobación de equipo de trabajo y contratos de tercerización de servicios actualizados oportunamente.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gestionar formación del equipo de trabajo.												
Recopilación y organización de bases de datos del personal y subcontratados.												
Gestionar actualización de contratos.												
Aplicar el proceso de contratación de acuerdo a la modalidad definida para cada grupo.												

**b. Planes Operativos Anuales (POAS) Gerencia de Fuerza de Ventas.**

**Cuadro 19.** POA Gerencia de Fuerza de Ventas – Objetivo 1. Lograr mayor participación en el mercado.

<b>Nombre del objetivo</b>	Lograr mayor participación en el mercado
<b>Descripción del objetivo</b>	Mayor posicionamiento en el mercado con los productos crediticios que se ofrecen a los clientes, logrando superar a la competencia
<b>Estrategia</b>	Diseñar nuevos productos, conforme la necesidad de nuestros clientes
	Ofrecer tasas de interés por debajo de la competencia
	Mejorar en la calidad del servicio que ofrecemos, dando respuesta oportuna a nuestros clientes
<b>Inicio</b>	Julio 2015
<b>Final</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable</b>	Guillermo Palacios.
<b>Resultados esperados</b>	Incremento de cartera de clientes
	Mayor colocación en saldo de cartera
	Obtener mayores utilidades al final de año
	Supervivencia y permanencia en el mercado
<b>Ruta crítica</b>	Recibir apoyo de la administración para ejecutar las estrategias

<b>Actividades</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Realizar un estudio de mercado para conocer cuáles son nuestros competidores												
Gestionar con la administración tasas de interés competitivas												
Solicitar a recursos humanos Capacitaciones para mejorar el servicio al cliente												

**Cuadro 20.** POA Gerencia de Fuerza de Ventas – Objetivo 2. Aumentar la captación de depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

<b>Nombre del objetivo</b>	Aumentar la captacion de depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo
<b>Descripción del objetivo</b>	Financiamiento a bajo costo que permitirá bajar las tasas de intereses en los prestamos
<b>Estrategia</b>	Ofrecer tasas de interés atractivas a nuestros clientes
	Ofrecer incentivos para que tengan confianza en depositar su capital
	Mejorar el servicio al clientes
	Promoción de las tasa de interés ofrecidas al publico
<b>Inicio</b>	Agosto 2015
<b>Final</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable</b>	Victoria Salguero
<b>Resultados esperados</b>	Financiamiento a bajo costo
	Reducción de costos administrativos
	Prestigio en los productos que ofrecemos
	Incremento de cuentas pasivas
<b>Ruta crítica</b>	Obtener un contrato con una empresa de publicidad y capacitar a los analistas de captación de depósitos

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Lanzamiento de campaña publicitaria.												
Gestionar con la administración tasas de interés competitivas												
Solicitar a recursos humanos Capacitaciones para mejorar el servicio al cliente												

**Cuadro 21.** POA Gerencia de Fuerza de Ventas – Objetivo 3. Incursionar nuevos productos financieros.

<b>Nombre del objetivo</b>	Incursionar nuevos productos financieros
<b>Descripción del objetivo</b>	Diseñar nuevo productos que satisfagan la demanda de nuestros clientes
<b>Estrategia</b>	Promocionar los nuevos productos en los medios publicitarios de mayor de circulación
	Hacer análisis competitivo de productos
	Priorizar los segmentos del mercado
	Conformar alianzas con empresas
<b>Inicio</b>	Junio 2015
<b>Final</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable</b>	Raúl Lemus
<b>Resultados esperados</b>	Incremento del nicho de clientes
	Crecimiento en cartera
	Aumento en los márgenes de ganancia
<b>Ruta crítica</b>	Obtener un contrato con una empresa para hacer un estudio de mercado y que el equipo de trabajo cuenten con las competencias para hacer el trabajo

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realizar cotizaciones con empresas publicitarias y evaluar los servicios que ofertaran.												
Contratar a una empresa para que realice un estudio de mercado.												
Realizar convenios con empresas que se dediquen al rubro según los productos desarrollados.												

**c. Planes Operativos Anuales (POAS) Gerencia de Operaciones y Servicios.**

**Cuadro 22.** POA Gerencia de Operaciones y Servicios – Objetivo 1. Incrementar la eficiencia operativa.

<b>Nombre del objetivo</b>	Incrementar la eficiencia operativa.
<b>Descripción del objetivo</b>	Partiendo de la fase inicial configurar los procesos, para mejorar la calidad y productividad en los procesos.
<b>Estrategia</b>	Identificar y evaluar los procesos que se utilizan en la prestación de servicios.
	Proponer alternativas para mejorar el servicio al cliente.
	Participación proactiva del personal involucrado.
	Comunicación efectiva de las partes involucradas.
<b>Inicio</b>	Enero 2015
<b>Final</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable</b>	Alejandro Jorge.
<b>Resultados esperados</b>	Disminución de los costos.
	Incremento en la cartera de clientes.
	Aumento en los márgenes de ganancia de la empresa, al estandarizar los procesos.
	Tomar las mejores decisiones de manera oportuna entre las partes.
<b>Ruta crítica</b>	Apoyo de la administración y de todo el personal.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Revisar los procedimientos, políticas, manuales e instructivos.	■											
Actualizar la normativa interna de acuerdo a los cambios surgidos				■								
Desarrollo de capacitaciones para estandarizar los procesos.						■						
Involucrar al personal que intervienen en la ejecución de los procesos.						■						
Publicar en la Intranet los cambios realizados en los procesos.								■				

**Cuadro 23.** POA Gerencia de Operaciones y Servicios– Objetivo 2. Lograr una adecuada cobertura geográfica en el país.

<b>Nombre del objetivo</b>	Lograr una adecuada cobertura geográfica en el país
<b>Descripción del objetivo</b>	Partiendo de la necesidad de contar con mayor cobertura a nivel nacional, para poder brindarles a más personas nuestros servicios de calidad.
<b>Estrategia</b>	Realización de estudio de mercado.
	Solicitar a la gerencia de recursos humanos personal con experiencia en la banca.
	Zonificar la cartera de clientes
<b>Inicio</b>	Enero 2015
<b>Final</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable</b>	Antonio Vásquez
<b>Resultados esperados</b>	Disminución de mora
	Incremento en la cartera de clientes.
	Mayor cobertura del mercado.
	Aumento en los márgenes de ganancia en la empresa.
<b>Ruta crítica</b>	Apoyo de la administración y contar con financiamiento requerido.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contratar empresa que realizase el estudio de mercado.	■											
Solicitar a la gerencia general la aprobación de nuevas plazas.				■								
Solicitar la dotación de mobiliario y equipo.					■							
Equipamiento y adecuación de la infraestructura a utilizar.								■				

**d. Planes Operativos Anuales (POAS) Gerencia de Riesgos.**

**Cuadro 24.** POA Gerencia de Riesgos– Objetivo 1. Revisar y evaluar periódicamente las políticas y manuales de gestión de riesgos.

<b>Nombre del objetivo</b>	Revisar y evaluar periódicamente las políticas y manuales de gestión de riesgos
<b>Descripción del objetivo</b>	Realización y evaluación de las políticas y manuales de gestión de riesgos que utiliza la entidad
<b>Directriz estratégica</b>	Manejo y evaluación de los riesgos
<b>Inicio</b>	Enero 2015
<b>Fin</b>	Diciembre 2015
<b>Responsable del objetivo</b>	José Luis Munguía
<b>Resultados esperados</b>	Flexibilidad para la gestión de riesgos
	Actualización en las políticas y manuales de gestión de riesgos
	Mejor coordinación en la gestión de riesgos
	Adecuada evaluación de riesgos
<b>Ruta crítica</b>	Aprobación del cronograma de trabajo y del Instrumento de evaluación

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Revisión de las políticas y manuales de gestión de riesgos												
Análisis de los resultados de la revisión												
Evaluación de los resultados de la revisión												
Elaboración del informe de la revisión, de las políticas y los manuales de gestión riesgos												
Actualización de las políticas y manuales de la gestión de riesgos												

**Cuadro 25.** POA Gerencia de Riesgos– Objetivo 2. Monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el comité de riesgos.

<b>Nombre del objetivo</b>	Monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el comité de riesgos.
<b>Descripción del objetivo</b>	Verificar que las políticas y procedimientos establecidos por el comité de riesgos cumplen con la normativa vigente
<b>Directriz estratégica</b>	Cumplimiento de la normativa técnica
<b>Inicio</b>	Enero de 2015 vigente
<b>Fin</b>	Diciembre de 2015
<b>Responsable del objetivo</b>	José Luis Munguía
<b>Resultados esperados</b>	Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el comité de riesgos
	Actualización de las políticas y procedimientos en base la normativa técnica establecida
	Adecuada aplicación de la normativa técnica establecida, respecto a las políticas y procedimientos realizados
<b>Ruta crítica</b>	Aprobación del cronograma de actividades y del Instrumento de evaluación

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Elaborar la programación de la ejecución del monitoreo	■											
Diseño de los procedimiento para la ejecución del monitoreo		■	■									
Ejecución del monitoreo			■	■	■							
Análisis de los resultados durante el monitoreo						■	■					
Evaluación de los resultados obtenidos								■	■			
Actualización de las políticas y procedimientos en base a la normativa técnica establecida									■	■	■	■

**e. Planes Operativos Anuales (POAS) Gerencia de Tecnología.**

**Cuadro 26.** POA Gerencia de Tecnología– Objetivo 1.Establecer los procedimientos, con referencia a la seguridad de la información de los sistemas informáticos.

<b>Nombre del objetivo</b>	Establecer los procedimientos, con referencia a la seguridad de la información de los sistemas informáticos
<b>Descripción del objetivo</b>	Definición de los procedimientos a seguir, para salvaguardar la información de los sistemas informáticos
<b>Directriz estratégica</b>	Seguridad de la información de los sistemas informáticos
<b>Inicio</b>	Enero de 2015
<b>Fin</b>	Diciembre de 2015
<b>Responsable del objetivo</b>	Reynaldo Pineda
<b>Resultados esperados</b>	Salvaguarda de la información
	Evitar filtración de la información confidencial de la entidad
	Protección de las bases de datos en los sistemas informáticos que posee la entidad
<b>Ruta crítica</b>	Poco conocimiento que posee el personal sobre seguridad informática

<b>Actividades</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
Evaluación de situación actual de los sistemas informáticos												
Análisis de los resultados de la evaluación												
Diseño los procedimientos, en referencia a la seguridad de la información de los sistemas informáticos												
Ejecución de los procedimientos aplicables												

**Cuadro 27.** POA Gerencia de Tecnología– Objetivo 2. Brindar capacitación al personal de la gerencia.

<b>Nombre del objetivo</b>	Brindar capacitación al personal de la gerencia de tecnología
<b>Descripción del objetivo</b>	Fortalecer el conocimiento en el área tecnológica e informática
<b>Directriz estratégica</b>	Capacitación del personal de la gerencia de tecnología
<b>Inicio</b>	Enero de 2015
<b>Fin</b>	Diciembre de 2015
<b>Responsable del objetivo</b>	Reynaldo Pineda
<b>Resultados esperados</b>	Personal más competente
	Mayor conocimiento de la temática en el área tecnológica e informática
	Propuesta de soluciones para enfrentar los problemas de la gerencia de tecnología
<b>Ruta crítica</b>	Poco conocimiento que posee el personal sobre avances tecnológicos

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Realización una prueba para medir conocimiento personal												
Análisis de los resultados de la prueba												
Elaboración del plan de capacitación para la gerencia de tecnología												
Ejecución de la capacitación del personal												

**Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de las gerencias.**

Posteriormente a la obtención de los POAS se procede a realizar la alineación de los objetivos estratégicos versus los objetivos plasmados por cada una de las gerencias, para ejemplificar tomaremos de referencia las gerencias de: fuerza de ventas, de riesgos y de tecnología.

**Cuadro 28.** Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de la Gerencia de Fuerza de Ventas.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Medidores	Objetivos relacionados	Estrategias	Medidores	Riesgo	
						Aceptados	Tolerancia
Obtener una Rentabilidad sobre Patrimonio Promedio (ROE) mayor al 10%	Mayor acceso a mercado de capitales y alternativas de financiamiento	Aumento en la cartera clientes	Lograr mayor participación en el mercado	Diseñar nuevos productos, conforme la necesidad de los clientes	Aumento en la cartera clientes	x	
				Ofrecer tasas de interés por debajo de la competencia	Aumento en la cartera clientes	x	
				Mejorar en la calidad del servicio que se ofrecen, dando respuesta oportuna a los clientes	Aumento en la cartera clientes	x	
	Captación directa de fondos del público.	Número de cuenta depósitos que se ha aperturado.	Aumentar la captación de depósitos en cuentas de ahorro y depósitos a plazo fijo	Promoción de las tasa de interés ofrecidas al público	Número de cuenta depósitos que se ha aperturado.	x	
				Ofrecer tasas de interés atractivas a nuestros clientes	Número de cuenta depósitos que se ha aperturado.	x	
				Ofrecer incentivos para que tengan confianza en depositar su capital	Aumento en la cartera clientes	x	
				Mejorar el servicio al clientes	Tiempo respuesta otorgación en créditos	x	
Establecimiento de relaciones a largo plazo con instituciones financiadoras.	Aumento en la cartera clientes						
Control de gastos operativos y administrativos.	Tiempo respuesta aprobación en créditos						

Objetivos estratégicos	Estrategias	Medidores	Objetivos relacionados	Estrategias	Medidores	Riesgo	
						Aceptados	Tolerancia
Lograr óptimos indicadores de gestión	Programa de gestión por competencias, y desarrollo de plan de carrera institucional.		Incursionar nuevos productos financieros				
	Incremento de ingresos vía la creación de nuevos productos y servicios.	Número de créditos colocados		Promocionar los nuevos productos en los medios publicitarios de mayor de circulación	Número de créditos colocados	x	
	Asegurar la calidad desde el inicio de todos los procesos, así como simplificación de los mismos.	Número de créditos por segmentos		Hacer análisis competitivo de productos	Número de créditos por segmentos	x	
				Priorizar los segmentos del mercado	Número de créditos por segmentos	x	
	Apoyo de un cuadro de mando integral (BSC) para monitorear preventivamente los indicadores claves.	Número convenios que posee empresa con otras entidades		Conformar alianzas con empresas	Número convenios que posee empresa con otras entidades	x	

**Cuadro 29.** Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de la Gerencia de Riesgos.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Medidores	Objetivos Relacionados	Estrategias	Medidores	Riesgo	
						Aceptados	Tolerancia
Transformación de SAC a Banco para 2016	Cumplimiento de requerimientos patrimoniales.	Financieros					
	Cumplimiento de requisitos normativos y legales.	Leyes aplicables normas aplicable la empresa	Monitorear al cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos por el comité de riesgos, según la normativa técnica vigente	Actualización de las políticas y procedimientos en base la normativa técnica establecida	Leyes aplicables, normas aplicables a la entidad	x	
	Adecuación de la infraestructura interna para operar como banco	Inventario activo fijo					
	Capacitaciones a todo nivel sobre la implicación de la conversión a banco.	Números de capacitaciones que ha recibido el personal de entidad					
Lograr óptimos indicadores de gestión	Programa de gestión por competencias, y desarrollo de plan de carrera institucional.						
	Incremento de ingresos vía la creación de nuevos productos y servicios.						
	Asegurar la calidad desde el inicio de todos los procesos, así como simplificación de los mismos.						
	Apoyo de un Cuadro de Mando integral (BSC) para monitorear preventivamente los indicadores claves.	Los indicadores de gestión de la entidad	Revisar y evaluar periódicamente las políticas y manuales de gestión de los riesgos	Revisión de las políticas y manuales de gestión de riesgos	N/A	x	

**Cuadro 30.** Alineación de objetivos estratégicos con los POAS de la Gerencia de Tecnología.

Objetivos estratégicos	Estrategias	Medidores	Objetivos relacionados	Estrategias	Medidores	Riesgo	
						Aceptados	Tolerancia
Transformación de SAC a Banco para 2016	Cumplimiento de requerimientos patrimoniales.	Financieros					
	Cumplimiento de requisitos normativos y legales	Leyes aplicables, normas aplicables a la empresa	Establecer los procedimientos con referencia a la seguridad de la información de los sistemas informáticos	Diseño los procedimiento con referencia de la seguridad de la información de los sistemas informáticos		x	
	Adecuación de la infraestructura interna para operar como banco	Inventario activo fijo					
	Capacitaciones a todo nivel sobre la implicación de la conversión a banco	Número de capacitaciones que recibió el personal de la entidad	Brindar capacitaciones al personal de la gerencia de tecnología	Elaboración de plan de capacitaciones para la gerencia de tecnología	Número de capacitaciones que recibe el personal de la gerencia tecnología	x	

## **Gestión de riesgos**

El auditor debe incluir en el plan estratégico, la evaluación de la gestión de riesgos de la SAC y por tanto debe elaborar planes de acción que ayuden a minimizar los riesgos, verificando que existan manuales, políticas y procedimientos para gestionar los riesgos según la siguiente clasificación:

### **1. Riesgo Crediticio.**

La gestión del riesgo crediticio tiene como propósito disminuir la posibilidad de que se produzcan eventos ligados a una operación crediticia directa o indirecta y que supone la posibilidad de incumplimiento de la contraparte o de sus garantes o de que no se pague la obligación crediticia en las condiciones originales pactadas en el contrato, las cuales generen pérdidas que puedan afectar los resultados y/o el patrimonio y la solvencia de la entidad.

El rol de auditoría interna tendrá un carácter fundamentalmente ex post, consistente en verificar que tanto las áreas de ventas y la gerencia de riesgos han ejecutado correctamente las estrategias, políticas, procesos y procedimientos aprobados formalmente por la junta directiva para la gestión del riesgo del crédito y que el control interno se ha cumplido adecuadamente, al mismo tiempo que lo verifica como suficiente y adecuado.

Entre las funciones específicas con relación a la gestión del riesgo de crédito son:

- a. Planificar los exámenes de auditoría sobre la base de la definición de áreas críticas de riesgo crediticio; y dejar plasmado en el plan anual de auditoría los criterios utilizados.
- b. Verificar la adecuada evaluación y calificación de los activos de riesgo y créditos contingentes, y la constitución de reservas de saneamiento y fondo patrimonial de conformidad a las disposiciones vigentes.
- c. Verificar el cumplimiento de las políticas relacionadas con el riesgo de crédito y de concentración.
- d. Verificar y validar que la propuesta de castigos de créditos cumpla con las condiciones para castigarse.

## **2. Riesgo operacional.**

Es responsabilidad del auditor evaluar el cumplimiento de políticas y procedimientos utilizados para la gestión del riesgo operacional y dar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de la gerencia de riesgos.

Auditoría interna debe actuar de forma independiente, fuera de la línea operativa, pero al mismo tiempo presta su asesoría y apoyo a todas las unidades de la empresa. Su función es evaluar sistemáticamente el control interno y entregar recomendaciones que contribuyan a mejorar los procesos.

La empresa, debe tomar medidas para controlar los riesgos inherentes a que se ven expuestas, con el fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de que se materialicen.

## **3. Riesgo de liquidez.**

Auditoría Interna tiene las siguientes responsabilidades:

- a. Verificar que las políticas, estrategias y procedimientos de gestión de riesgo de liquidez establecidos por la entidad, se cumplan.
- b. Verificar que se apliquen controles efectivos relacionados a la gestión de riesgo de liquidez.
- c. Realizar una revisión del cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades encomendadas a la gerencia de riesgo.

## **4. Riesgo reputacional.**

La auditoría interna debe evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión del riesgo reputacional.

## **5. Riesgo legal**

Es responsabilidad de auditoría interna evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión del riesgo legal y cumplimiento regulatorio, así como dar seguimiento al cumplimiento del plan de trabajo de la gerencia de riesgo.

## **6. Riesgo de Mercado.**

Las sociedades deben establecer su tolerancia al riesgo de mercado, es decir su política de límites, diversificación y actuación en los mercados. La gerencia de riesgos se asegura que la administración efectivamente identifique, mida, monitoree y controle el riesgo de mercado, y que las políticas, procedimientos y sistemas establecidos cumplan con el programa de administración de riesgo de mercado.

El riesgo de mercado es el riesgo resultante de la exposición a las fluctuaciones en los precios y las tasas de mercado (tasas de interés, márgenes de crédito, precios de acciones, tipos de divisas, productos básicos), las correlaciones entre ellos y sus niveles de volatilidad. A continuación se incluye una descripción de cada categoría de riesgo de mercado:

### **Riesgo de las tasas de interés.**

Es el riesgo de pérdida debido a cambios en el nivel, pendiente y curvatura de la curva de rendimiento, la volatilidad de las tasas de interés y los índices de pago anticipado de hipotecas.

El riesgo de tasa de interés surge de la posibilidad de un cambio en el valor de los activos y pasivos como resultado de cambios en las tasas de interés de mercado.

La gestión del riesgo de tipo de interés es una función de la gerencia de planificación en forma conjunta con la gerencia financiera, a través de la cual los departamentos de depósitos y de créditos deben ajustar la estructura de vencimientos y/o períodos de revisión de las tasas de interés; así como la de sus fuentes de recursos pasivos, a los términos de los préstamos que dichas fuentes financian los activos.

### **Riesgo de tipo de cambio.**

El riesgo de tipo de cambio hace referencia a la pérdida potencial de ganancias y capital derivada de fluctuaciones en los valores de las divisas. Este riesgo deberá ser monitoreado siempre y cuando se realicen operaciones con moneda extranjera diferente del dólar de los Estados Unidos de Norte América.

### **Riesgo de precio de valores.**

Es el riesgo de mantener posiciones en acciones, bonos e instrumentos derivados asociados a acciones o a índices de acciones en la cartera negociable y fuera de balance, respectivamente, actualmente la

entidad no cuenta con este tipo de instrumentos transables en la Bolsa de Valores, sin embargo se hace necesario plasmar en el presente documento la necesidad de saber identificar este tipo de riesgo.

### **Otros Riesgos de Mercado.**

Se aportan a continuación, como elemento de reflexión, algunas notas sobre los restantes riesgos inherentes al riesgo de mercado.

#### **a. Riesgos operacionales.**

Los riesgos operacionales surgen de posibles errores humanos o informáticos. Se refieren a las pérdidas potenciales derivadas de aspectos como inadecuada tecnología o sistemas de información, problemas operacionales, insuficiencia de recursos humanos (en cantidad o en calidad), falta de integridad en las personas (por ejemplo, fraudes).

En este tipo de riesgo los más representativos son el riesgo transaccional (pérdida potencial derivada de errores en el procesamiento de las transacciones) y el riesgo de fraude (riesgo de pérdida derivado de engaños intencionados tanto de clientes como empleados). El riesgo transaccional es especialmente alto para aquellas entidades que gestionan un alto volumen de operaciones diarias como las sociedades de ahorro y crédito.

#### **b. Riesgos estratégicos.**

Aquí se incluyen, tanto riesgos internos tales como decisiones de negocio erróneas o incorrectamente implementadas, deficiente calidad de gestión, inefectiva gestión y supervisión de la SAC, así como riesgos externos asociados a cambios en el entorno en el que la SAC desarrolla su actividad.

### **Operaciones Afectas a Riesgos de Mercado**

Actualmente en el mercado financiero existen dos tipos de posiciones afectas a riesgos de mercado: las inversiones financieras en título valores y las posiciones en instrumentos financieros derivados por cuenta propia.

- a. Inversiones financieras.
- b. Inversiones financieras temporales.
- c. Inversiones financieras permanentes.
- d. Inversiones en instituciones financieras.
- e. Inversiones en subsidiarias y sucursales.

### **Auditoria Interna ante el riesgo de mercado.**

El departamento de Auditoria Interna tiene la responsabilidad de evaluar la gestión de riesgos en los controles, procedimientos, políticas e instructivos se estén ejecutando de acuerdo a los lineamientos girados por junta directiva y por el ente fiscalizador. El auditor debe establecer procedimientos que le permitan evaluar el cumplimiento normativo y técnico, con el propósito de salvaguardar los intereses de la sociedad.

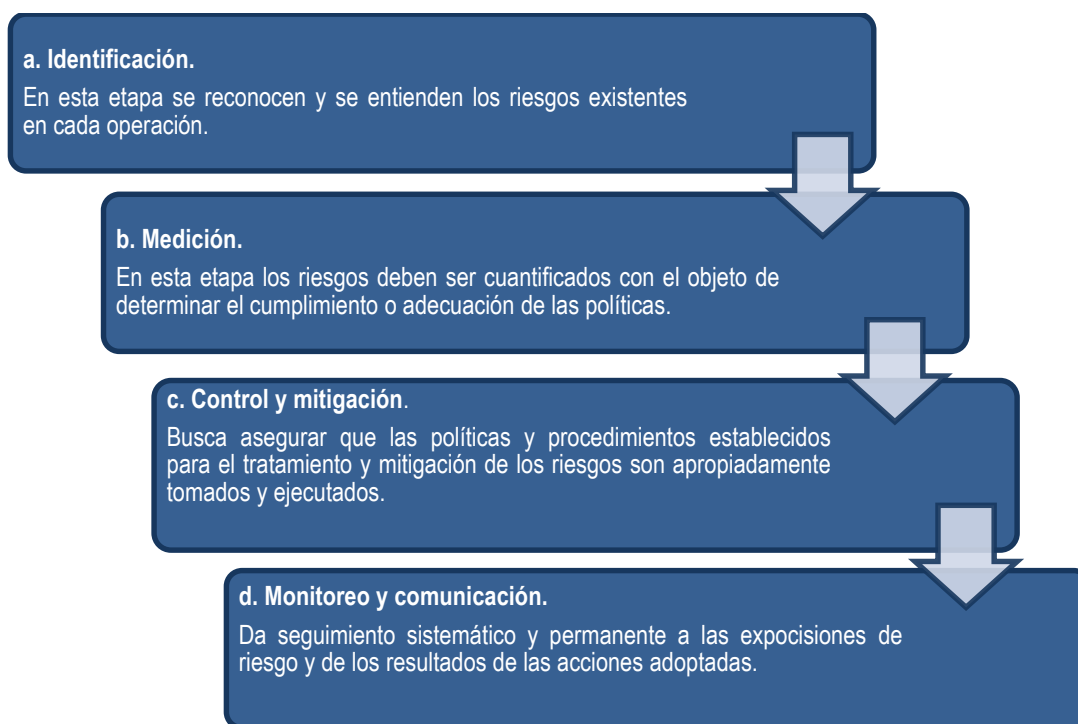
### **7. Riesgo tecnológico.**

Auditoria Interna debe evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión del riesgo tecnológico y dar seguimiento al plan de trabajo del departamento de riesgo operacional.

Para la gestión integral de los riesgos que afecta a la sociedad de ahorro y crédito génesis se consideran las siguientes etapas:

- a) Identificación
- b) Medición
- c) Control y mitigación
- d) Monitoreo y comunicación

**Figura 14.** Etapas a considerar en la gestión integral de riesgos.



Es de suma importancia establecer como es el entorno de la entidad, para la gestión integral de los riesgos el cual esta integrado por las siguientes áreas de entidad:

- a) Junta directiva
- b) Comité riesgos y cumplimiento
- c) Gerencia de riesgo

#### **Junta directiva**

- a) Tener conocimiento y comprender todos los riesgos inherentes a los negocios que desarrolla la entidad, su evolución y sus efectos en los niveles patrimoniales; así como las metodologías para la gestión de riesgos.
- b) Aprobar una estructura organizacional para la apropiada gestión de riesgos, así como los respectivos manuales de organización y funciones.
- c) Crear el comité de riesgos, designar a sus miembros y asegurar su carácter de independencia.

- d) Aprobar las estrategias, políticas y límites de exposición para la gestión integral y de cada uno de los riesgos asumidos por la entidad y de las excepciones a las mismas, así como los planes de contingencias y revisar su vigencia al menos una vez al año.
- e) Aprobar a propuesta del comité de riesgos los sistemas, metodologías y límites de exposición de cada riesgo en particular de acuerdo al perfil de riesgo de la entidad.
- f) Aprobar la incursión de la entidad en nuevos productos, operaciones y actividades, de acuerdo con las estrategias del negocio y a las políticas para la gestión de riesgos.
- g) Asegurarse que la auditoría interna verifique la existencia y cumplimiento del esquema de la gestión integral de riesgos de la entidad.

#### **Comité de riesgo.**

- a) Informar a la junta directiva sobre los riesgos asumidos por la entidad, su evolución, sus efectos en los niveles patrimoniales y las necesidades adicionales de mitigación.
- b) Velar por que la entidad cuente con la adecuada estructura organizacional, estrategias, políticas y recursos para la gestión integral de riesgos.
- c) Asegurar e informar a la junta directiva la correcta ejecución de las estrategias y políticas aprobadas.
- d) Proponer a la junta directiva los límites de tolerancia a la exposición para cada tipo de riesgo.
- e) Aprobar las metodologías de gestión de cada uno de los riesgos.
- f) Requerir y dar seguimiento a los planes correctivos para normalizar incumplimientos a los límites de exposición o deficiencias reportadas.

#### **Gerencia de riesgos.**

- a) Identificar, medir y controlar los riesgos en que incurre la entidad dentro de sus diversas unidades de negocio y sus efectos en la solvencia de la entidad.
- b) Diseñar y proponer a las instancias correspondientes para su aprobación las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos específicos identificados, así como sus modificaciones.
- c) Proponer para su aprobación las metodologías, modelos y parámetros para la gestión de los distintos tipos de riesgos a que se encuentra expuesta la entidad.

- d) Informar periódicamente al comité de riesgos sobre la evolución de los principales riesgos asumidos por la entidad.
- e) Opinar sobre los posibles riesgos que conlleve el establecimiento de nuevos productos, operaciones y actividades.
- f) Dar seguimiento periódico a las acciones correctivas presentadas por las unidades para la mejora en la gestión de riesgos, los cuales deberá hacer del conocimiento al comité de riesgos y la alta gerencia.
- g) Dar seguimiento al cumplimiento de los límites de exposiciones al riesgo, sus niveles de tolerancia por tipo de riesgo cuantificables y proponer mecanismos de mitigación a las exposiciones e informar al comité de riesgos.
- h) Elaborar y proponer al comité de riesgos planes de contingencia y pruebas de tensión para gestionar cada uno de los riesgos en forma particular en situaciones adversas.

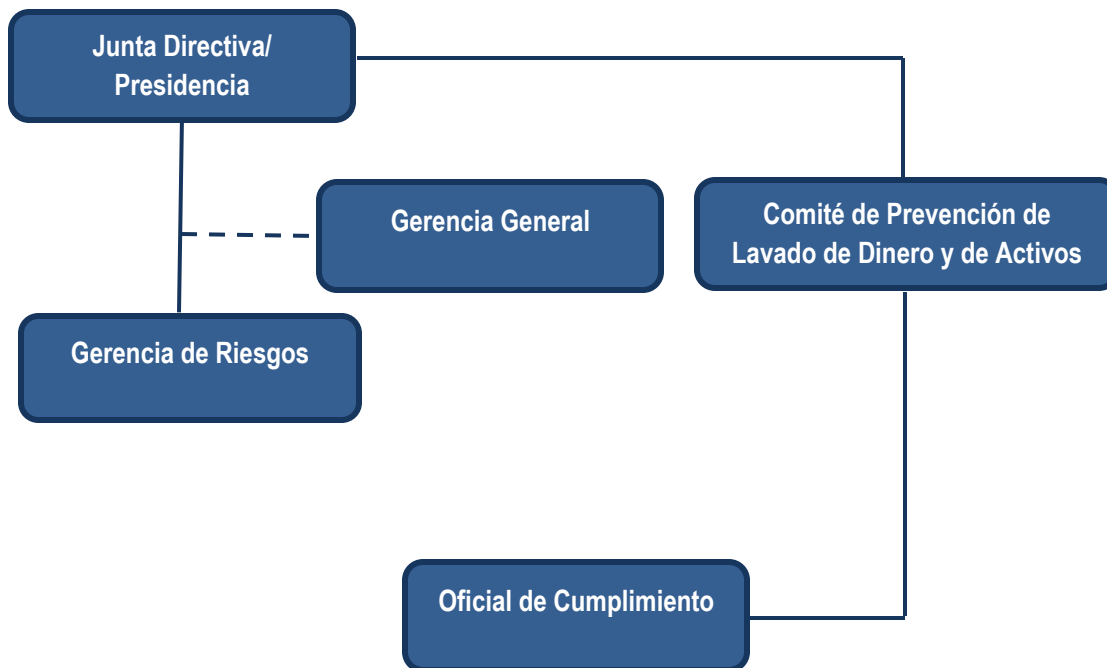
La función que debe desempeñar la auditoría interna es evaluar que todo lo descrito anteriormente este acorde con lo establecido en las leyes y normas que regulan a este tipo de entidades, al mismo tiempo velar por que se cumpla con la exigencia de elaborar y presentar el informe anual de gestión de riesgo según lo estable la NPB-047. Gestión integral de los riesgos.

#### **Prevención de Lavado de Dinero.**

El auditor interno debe incluir en su plan estratégico, la evaluación de riesgos relacionados al lavado de dinero, verificando la existencia de políticas de prevención, monitoreo y gestión de riesgos de lavado de dinero y de activos y financiamiento del terrorismo.

El esquema organizacional para la prevención, monitoreo, y gestión del riesgo de LD/FT en la entidad es la siguiente:

**Figura 15.** Esquema organizacional para la prevención, monitoreo, y gestión del riesgo.



A continuación se mencionan las funciones principales de cada uno de los órganos y áreas involucradas para llevar a cabo la prevención, monitoreo y gestión del riesgo de LD/FT:

#### **Junta Directiva.**

La Junta Directiva, es la responsable de velar por una adecuada prevención, monitoreo y gestión del riesgo de LD/FT, por lo que tendrá las responsabilidades siguientes:

- a) Aprobar la implementación de las estrategias, políticas, procedimientos, y herramientas para la prevención, monitoreo y gestión de los riesgos de LD/FT.
- b) Nombrar al oficial de cumplimiento de la entidad, quien deberá contar u obtener una certificación en materia de prevención de LD/FT.
- c) Informar a la Superintendencia y a la UIF, el nombramiento, sustitución o renuncia del oficial de cumplimiento.
- d) Asegurarse que auditoría interna y auditoría externa, verifiquen el cumplimiento y realicen una revisión de las disposiciones legales y de las políticas de prevención, monitoreo y gestión del riesgo LD/FT, por lo menos una vez al año.

- e) Aprobar el programa de capacitación anual y plan de trabajo de la oficialía de cumplimiento para la prevención, monitoreo y gestión del riesgo de LD/FT.
- f) Aprobar el programa de capacitación anual y plan de trabajo de la oficialía de cumplimiento para la prevención, monitoreo y gestión del riesgo de LD/FT.
- g) Aprobar la creación del Comité de Prevención del Lavado de Dinero y de Activos

### **Comité de Prevención de Lavado de Dinero y de Activos**

Es responsable de velar por la implementación adecuada de la prevención, monitoreo y gestión de riesgos de LD/FT, teniendo entre sus funciones:

- a. Revisar y recomendar para aprobación de junta directiva la estrategia, política, procedimientos, y herramientas claras a toda la entidad para la prevención, monitoreo y gestión de los riesgos de LD/FT.
- b. Revisar los informes de gestión y actividades realizadas por el oficial de cumplimiento.
- c. Conocer al menos bimestralmente las alertas resultantes del monitoreo por parte de oficialía de cumplimiento.
- d. Revisar el programa de capacitación de prevención, monitoreo y gestión de riesgo LD/FT por lo menos una vez al año para la aprobación de la junta directiva.
- e. Verificar la implementación de las herramientas informáticas para el control y monitoreo de las transacciones efectuadas por los clientes y usuarios de la entidad.
- f. Conocer casos especiales preparados por el oficial de cumplimiento sobre clientes que les ha sido realizado una debida diligencia para ser informados a la UIF y Superintendencia.
- g. Revisar el Plan de Trabajo del oficial de cumplimiento y someterlo para aprobación de junta directiva.

### **Oficial de Cumplimiento**

El Oficial de cumplimiento realizara únicamente funciones para la prevención, monitoreo y gestión de riesgo de LD/FT, debiendo cumplir con las siguientes responsabilidades:

- a. Dar cumplimiento al marco legal y normativo, así como a circulares, notas e instrucciones generadas por la UIF y la Superintendencia, en materia de prevención de LD/FT.
- b. Elaborar las políticas, procedimientos y herramientas de prevención de LD/FT y sus modificaciones.
- c. Elaborar una matriz de riesgos en la cual se evalúen e identifiquen los riesgos a que está expuesta la entidad tomando en cuenta los factores de riesgo señalados en la norma NRP-08.

- d. Realizar un monitoreo a través del sistema informático y sus reportes de las transacciones realizadas por los clientes y usuarios y poder establecer la existencia de casos considerados como irregulares o sospechosos que ameriten informarse a la UIF y a la Superintendencia.
- e. Elaborar, desarrollar y difundir a todos los colaboradores de la entidad, por lo menos una vez al año, programas de capacitación relacionados con la prevención de los riesgos de LD/FT.
- f. Comunicar en forma directa a la UIF, a la Superintendencia y a otras autoridades competentes, de acuerdo con cada caso y en lo pertinente, lo siguiente:
  1. Reportes de operaciones irregulares o sospechosas.
  2. Reportes de operaciones en efectivo de conformidad a los límites establecidos en la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

### **Gerencia General**

Es responsable de velar porque se implemente adecuadamente la política, procedimientos, y herramientas para la prevención, monitoreo y gestión de riesgos de LD/FT en las actividades y operaciones que efectúan todas sus líneas de reporte, para ello deberá:

- a. Asegurar que todas las actividades de negocios que son concretados por los colaboradores de la entidad con los clientes y usuarios, sean llevadas a cabo de conformidad con las leyes, normas, estándares éticos y política de LD/FT establecidos a fin de prevenir los riesgos de LD/FT.
- b. Asegurar la creación de canales de comunicación que faciliten a los colaboradores de la entidad, informar a la oficialía de cumplimiento cualquier irregularidad que ponga en riesgo a la empresa y que sea considerada como atentatoria a las disposiciones legales aplicables en materia de prevención de LD/FT.
- c. Asignar los recursos y velar porque se implemente adecuadamente la gestión de los riesgos de LD/FT.

### **Auditoria Interna**

Entre las funciones de auditoría interna en el marco de la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo en la entidad se encuentran:

- a. Establecer mecanismos o procedimientos de auditoría interna que aseguren un alto nivel de integridad del personal a fin de verificar el cumplimiento de la ley y demás normativa contra el Lavado de Dinero y Activos.

- b. Evaluar la gestión de la oficialía de cumplimiento e informar a la junta directiva y al oficial de cumplimiento de los hallazgos de auditoría en la materia, así como los resultados de la evaluación de la gestión de la oficialía.

Durante las evaluaciones el auditor debe considerar los siguientes aspectos:

- a. Verificar el plan de capacitación de recursos humanos, para constatar que se haya incluido el capacitar a todo el personal en lavado de dinero.
- b. Solicitar a la gerencia de riesgos la temática impartida en las capacitaciones.
- c. Solicitar a recursos humanos el listado de todo el personal capacitado.
- d. Obtener evidencia que los empleados han aprobado las evaluaciones realizadas.

#### **Políticas de Prevención e Identificación LD/FT.**

##### **1. Conoce al empleado.**

- a. La entidad asegurará a través de la gerencia de recursos humanos una adecuada selección y conocimiento de sus empleados y colaboradores.
- b. Los colaboradores y funcionarios de la entidad, cuando se les requiera, deberán llenar una “declaración jurada” con el fin de conocer su patrimonio y/o comportamiento económico, así como una autorización para consultar su historial crediticio en el buró de crédito y verificar la información señalada en la declaración jurada.
- c. Los jefes inmediatos son responsables de conocer adecuadamente a sus colaboradores y deberán informar al oficial de cumplimiento cuando exista un cambio considerable en su comportamiento económico o patrimonio que pudiera ser considerado sospechoso.
- d. Los gerentes y jefes comerciales anualmente deberán llenar una “declaración jurada” de no inhabilidad para ser presentada a la Superintendencia, según lo establecido en la Ley de Bancos.
- e. La gerencia de recursos humanos informará al oficial de cumplimiento de cualquier conducta sospechosa o que pudiera llamar la atención de parte de los empleados de la entidad.

## **2. Programas de capacitación.**

- a. Todo empleado al ingresar a la entidad deberá recibir una inducción en materia de prevención de LD/FT para fortalecer el conocimiento de la materia y poder detectar situaciones irregulares u operaciones sospechosas.
- b. Todo empleado, así como los gerentes y directores de la entidad, deberán ser capacitados anualmente en materia de prevención de LD/FT, pudiendo realizarse de forma presencial o virtual según el caso correspondiente debiendo contar con las constancias o listados de asistencia de haber recibido la capacitación.
- c. El plan o programa de capacitación estará incluido en el plan de trabajo anual de la oficialía de cumplimiento.

## **3. Conocer al cliente.**

- a. La entidad identificará a sus clientes naturales y jurídicos determinando su perfil de cliente y actividad económica por medio de una entrevista realizada por el personal de operaciones y negocios, la cual se documentará en una declaración jurada de cliente.
- b. Todo cliente nuevo debe ser identificado por medio de documento oficial (DUI, NIT, Pasaporte o Carnet de residente) según los casos y montos establecidos en el instructivo de la UIF.
- c. La entidad mantendrá registros nominativos de los clientes y usuarios. No se permite la existencia cuentas anónimas o cuentas en las cuales hayan nombres incorrectos o ficticios.
- d. En caso justificado, dada la situación de un cliente, el oficial de cumplimiento podrá conceder un plazo de 30 días a partir de la firma de contrato con un cliente, para poder completar el expediente de identificación del cliente, la responsabilidad de presentar dicho documento estará a cargo de la persona que lleva a cabo el proceso de negocio con el cliente.
- e. La entidad a través del personal de negocios debe asegurar conocer la actividad económica que desarrollan los clientes, su magnitud, frecuencia, características básicas de las transacciones en que se involucran cotidianamente.
- f. Verificar que el volumen, valor y movimiento de fondos de sus clientes guarden relación con la actividad económica de los mismos.
- g. Para conocer mejor a los clientes, la entidad podrá solicitar a los clientes cualquier tipo de documentación financiera, contable, tributaria, representativa de la propiedad, posesión o tenencia de bienes muebles e inmuebles, constancia de sueldos o ingresos que justifiquen la procedencia y el propósito de las operaciones o transacciones.

- h. En el caso que el cliente no proporcione la información o documentación requerida por los sujetos obligados, la entidad podrá dar por terminadas las relaciones contractuales con dicho cliente, debiendo informarse a la UIF.
- i. La entidad mantendrá un expediente por cliente o por producto según los procedimientos internos establecidos, en el que se integrará toda la documentación de éste y su actividad habitual, conservándolo en los plazos señalados en el instructivo de la UIF.
- j. Para el caso de personas de nacionalidad extranjera se deberá:
  - 1. En el caso de personas naturales: Presentar pasaporte vigente.
  - 2. Tratándose de personas jurídicas: Presentar original del documento que acredite su existencia legal, así como del documento que acredite a su representante (persona natural) y en caso de ser ésta, también de nacionalidad extranjera, presentará original de su pasaporte.

Los documentos deberán estar debidamente autenticados por la autoridad consular correspondiente o apostillados; si están redactados en idioma distinto al castellano, deberán ser traducidos a éste.

#### **4. Nuevos productos, operaciones y alianzas.**

- a. La creación de un nuevo producto y operaciones por parte de la entidad, deberá estar sometido al cumplimiento de esta política y deberá contar con el visto bueno de la oficialía de cumplimiento.
- b. Previo al lanzamiento de cualquier producto, la modificación de sus características, la incursión en un nuevo mercado, la apertura de operaciones en nuevas jurisdicciones, el área responsable del lanzamiento o modificación, solicitará la evaluación y visto bueno al oficial de cumplimiento.
- c. Los gerentes o jefes que propongan o ejecuten alianzas estratégicas o comerciales serán los encargados de velar por la sanidad y transparencia de las alianzas generadas por la entidad.

#### **5. Conocer al proveedor.**

- a. Todas las contrataciones con proveedores están sometidas al cumplimiento de la presente política y deberán cumplir con los requisitos que el área de administración disponga en la “política de adquisición de bienes y contratación de servicios” vigente.
- b. El personal que tenga la facultad para la contratación de bienes o servicios deberá abstenerse de perseguir beneficios para sí o para un tercero en contra de los intereses de la entidad, evitando cualquier tipo conflicto de interés, dando cumplimiento a lo establecido en el “Código de Ética” vigente.

- c. Cuando exista un posible conflicto de interés por motivo de parentesco, se deberá informar tal situación al oficial de cumplimiento o al gerente general, quienes valorarán la situación y emitirán sus recomendaciones para velar por la transparencia de la relación con el proveedor.

## **6. Personas expuestas políticamente**

- a. La entidad a través del oficial de cumplimiento llevará una base de datos actualizada con los funcionarios públicos calificados como PEP's.
- b. Se entenderá por Personas Expuestas Políticamente (PEP) todo aquel sujeto que esté comprendido en los Arts. 236 y 239 de la Constitución de la República, Art. 2 literales "a", "b" y "c" y Art. 52 de la Convención de las Naciones Unidas Contra la Corrupción.
- c. La entidad identificará a los clientes calificados como PEP's al inicio de la relación comercial, apertura de productos o al momento en que se identifique con tal condición, debiendo declarar esta calidad en un formulario específico, según lo establecido en la norma NRP-08.
- d. Para el inicio de las relaciones comerciales, y apertura de productos con unPEPs, se deberá contar con el visto bueno del oficial de cumplimiento y la debida autorización del gerente de negocios o gerente general, según el caso.

## **7. Listas prudenciales de riesgo LD/FT**

La entidad dispondrá de por lo menos cinco listas prudenciales que permitan el efectivo cumplimiento a la regulación y una adecuada gestión de riesgo de LD/FT, las cuales son:

- a. **Lista negra:** La Lista Negra estará conformada por personas naturales y/o jurídicas vinculadas de tener relaciones con dineros provenientes del narcotráfico en el mundo, la lista es emitida por la Oficina de Control de Bienes Extranjeros emitida por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. Las personas que se encuentran en esta lista no podrán tener ningún tipo de producto o relación con la entidad.

Entre los criterios de entrada para esta lista negra se encuentran:

- ✓ Personas en listas internacionales (OFAC).
- ✓ Personas condenadas por lavado de dinero.
- ✓ Personas reportadas por ER que han cometido delitos relacionados al LD/FT.
- ✓ Personas con fuertes vínculos relacionados a lavado de dinero y otros delitos relacionados.

En esta lista no contará con criterios de salida y no se podrá dar de baja a las personas a menos que exista una autorización por parte del oficial de cumplimiento, comité de prevención del lavado de dinero y de activos o junta directiva.

**b. Lista de la procuraduría:**

Esta lista estará conformada por aquellas personas que poseen una restricción para solicitar créditos por tener mora en el pago de la cuota de alimentos, según informe de la Procuraduría General de la República, Juzgado o Tribunal en materia de Familia.

El criterio de entrada para esta lista serán las personas reportadas por los Juzgados de Familia, Procuraduría o Superintendencia del Sistema Financiero por encontrarse en mora o insolventes en el pago de alimentos, según el Art. 253-A del Código de Familia.

Los criterios de salida, de esta lista son:

- ✓ Presentación de nota, constancia, documento que compruebe la solvencia de pago.
- ✓ Notificación judicial a través de un oficio expedido que el titular se encuentra en estado de solvencia por parte de la Procuraduría, Superintendencia o Juzgado competente.

**c. Lista gris:**

Esta lista estará conformada por todas aquellas personas que han sido señaladas por parte de los entes reguladores y recibidos en la oficialía de cumplimiento; por tener algún proceso judicial o proceso de investigación en su contra, debiendo analizarse caso por caso, generándose una alerta por parte del sistema, teniendo que solicitarse una autorización expresa por parte del oficial de cumplimiento para continuar con la vinculación con la entidad.

Entre los criterios de entrada a esta lista se encuentran:

- ✓ Personas involucradas en delitos, actividades ilícitas o están siendo investigados por la FGR.
- ✓ Personas con juicios ejecutivos, embargos, demandas en Juzgados Civiles y Mercantiles.
- ✓ Empresas reportadas por entes reguladores demandadas en los Juzgados o Tribunales.

Las acciones a realizar para una gestión de diligencia ampliada de las personas que generen una alerta por encontrarse en esta lista, son las siguientes, las cuales se realizarán algunas o todas de las indicadas, según el caso en particular:

- ✓ Revisión de la documentación que consta en el expediente del cliente.
- ✓ Actualización de la información que consta en los expedientes.

- ✓ Solicitud de documentos que permitan comprobar origen o procedencia de fondos.
- ✓ Solicitud de visita al cliente por parte del jefe comercial o asesor de créditos.
- ✓ Solicitud de evidencia que permita comprobar la existencia del negocio o actividad económica del cliente.
- ✓ Creación de un evento de riesgo para su seguimiento.
- ✓ Opinión de la gerencia general o comité de prevención del lavado de dinero y de activos según el caso.
- ✓ Reporte del caso como operación sospechosa a la UIF.

**d. Lista PEP:**

Esta lista estará conformada por las personas que se califiquen como Personas Expuestas Políticamente. Las acciones a realizar con las personas pertenecientes a esta lista, son las que señala la política sobre los PEP's, debiendo llenarse un formulario adicional específico, y contar con el visto bueno o autorización por parte del oficial de cumplimiento y el gerente de fuerza de Ventas o gerente general, según el caso en referencia.

El criterio de entrada serán todos los funcionarios públicos que se califiquen como PEP's según lo establecido en el Art. 9-B de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos hasta 5 años después de su elección.

Y los criterios de salida son:

- ✓ Pasados 10 años del periodo de elección o destitución en el cargo.
- ✓ Autorización en caso de homónimos por el oficial de cumplimiento, gerencia general o presidente de junta directiva.

**e. Lista congelante:**

Esta lista, permite bloquear los productos pasivos de clientes, con el objeto de inmovilizar fondos y cuentas de personas que posean restricciones de productos pasivos.

El criterio de entrada a esta lista serán las personas que han sido reportadas por Juzgados, Fiscalía, o Superintendencia de Sistema Financiero con órdenes judiciales de restricción o instrucciones de inmovilización de fondos y congelamiento de cuentas.

El criterio de salida para esta lista será a través de un oficio o carta de notificación oficial por parte de un Juzgado, Fiscalía o Superintendencia de Sistema Financiero, señalando el levantamiento o finalización de la inmovilización de fondos.

Además, respecto al funcionamiento y manejo de estas listas prudenciales, se tomará en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Dichas listas deben ser actualizadas al menos una vez al mes.
2. La entidad no mantendrá relación económica-comercial con ninguna persona que aparezca en la lista negra de Riesgos LD/FT.
3. Previo a la vinculación con un cliente, usuario o proveedor se debe verificar que los mismos no se encuentren incluidos en dichas listas, si hay coincidencia se desistirá la vinculación o se solicitará la autorización del oficial de cumplimiento para seguir con el proceso normal de vinculación.
4. El oficial de cumplimiento verificará las actualizaciones de las listas de países no cooperantes, paraísos fiscales y listas negras, publicadas por organismos internacionales en el combate por el lavado de dinero y de activos y las ingresará a la lista negra de la entidad.

### Estrategias a implementar en el departamento

Con todos los insumos y analisis, recopilados anteriormente se procede a elaborar las estrategias que estan relacionadas con los objetivos, plasmados en la fase programatica a manera de ilustracion se ha elaborado una estrategia por cada objetivo especifico; en la cual incluye las respectivas lineas de acción a implementar.

**Objetivo.** Mejora de las competencias profesionales en materia de auditoría interna y demás especialidades de la administración relacionada.

**Cuadro 31.** Estrategia 1.

Estrategia	Línea acción	Meta	Responsables
Mantenimiento de un plan de capacitación acorde a las necesidades del departamento de auditoría interna	Elaborar el plan de capacitación y velar por su ejecución	Plan de capacitación de la auditoría interna actualizado. 2014-2015	Departamento de auditoría interna.

**Objetivo.** Verificar el cumplimiento regulatorio del marco normativo y leyes vigentes.

**Cuadro 32.** Estrategia 2

Estrategia	Línea acción	Meta	Responsables
Realizar estudios que permitan evaluar en forma permanente y oportuna, la base legal y técnica, a que están sujetas las sociedades de ahorro crédito.	Realizar evaluaciones sobre cumplimientos de los aspectos legales y normativo técnicos que rigen este tipo de instituciones	Manual procedimientos sobre aspectos legales y marco normativo técnico	Departamento de auditoría interna

**Objetivo.** Asegurar la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus metas de manera eficaz, eficiente, económica y efectiva.

**Cuadro 33.** Estrategia 3.

Estrategia	Línea acción	Meta	Responsables
Promover la asignación de personal suficiente en cantidad y calidad para la auditoría interna	Realizar un estudio de necesidades y propuesta a la junta directiva para la asignación de plazas a auditoría interna	Estudio técnico sobre los recursos humanos y financieros requeridos para atender universo auditado.	Departamento de auditoría interna.

**Objetivo.** Contribuir en el fomento de una cultura organizacional basada en el control interno y en la eficiencia de las operaciones.

**Cuadro 34.** Estrategia 4.

Estrategia	Línea acción	Meta	Responsables
Realizar estudios que permitan evaluar en forma permanente y oportuna el sistema de control interno.	Evaluación del control interno institucional  Evaluación de los controles existentes en los sistemas de información.	Un informe anual del estado de recomendaciones y disposiciones.	Departamento de auditoría interna.

**Fase cuantitativa: indicadores de desempeño.**

El auditor interno debe construir los indicadores de desempeño con los cuales medirá la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo desarrollado en el departamento, para lo cual se han elaborado dichos indicadores que representan de qué manera se puede evaluar el cumplimiento de los objetivos, estrategias planteadas en el documento.

El criterio considerado para construir los indicadores, es la relación del objetivo estratégico con la descripción del indicador, y el factor en el cual se medirá.

**Cuadro 35.** Indicadores de desempeño.

Descripción	Factor	¿Cómo se Calcula?	¿Qué mide?	Objetivo Estratégico Relacionado
1. Procedimientos de la auditoria interna emitidos.	Cantidad	Cuantificación de los procedimientos.	Productividad	3
2. Horas invertida en mejorar las competencias de la auditoria interna.	Cantidad	Cuantificación de las horas invertidas.	Productividad	1
3. Procesos Auditados.	Porcentaje	Procesos auditados dividido entre los procesos tales identificados.	Productividad	3

Descripción	Factor	¿Cómo se Calcula?	¿Qué mide?	Objetivo Estratégico Relacionado
4. Hallazgos de Auditoria Sobre: a) Gestión de Procesos de riesgos. b) Gestión de procesos de control. c) Gestión de procesos de dirección. d) Eficiencia y Eficacia. e) Cumplimiento.	Cantidad	Cuantificación de hallazgos de auditoría.	Productividad	3
5. Seguimientos de Recomendaciones realizadas.	Cantidad	Cuantificación de seguimientos realizados.	Productividad	4
6. Estudios de auditoria bajo el enfoque de riesgo.	Porcentaje	Estudios realizados bajo el enfoque de riesgos dividido entre el total de estudios programados.	Productividad	1
7. Horas de asesoría a la administración.	Porcentaje	Cuantificación de horas invertidas.	Productividad	4
8. Días para la comunicación de los resultados.	Promedio	Días transcurridos desde la conclusión del trabajo de campo hasta la comunicación oficial de los resultados.	Eficiencia.	3

Descripción	Factor	¿Cómo se Calcula?	¿Qué mide?	Objetivo Estratégico Relacionado
9. Ejecución del presupuesto de la auditoría interna.	Porcentaje	Total ejecutado dividido entre el total presupuestado.	Eficiencia	3
10. Recomendaciones aceptadas.	Porcentaje	Recomendaciones aceptadas divididas entre el total de recomendaciones emitidas.	Efectividad	4
11. Recomendaciones implantadas.	Porcentaje	Recomendaciones implantadas divididas entre el total de recomendaciones aceptadas.	Efectividad	4
12. Calificación obtenida por la administración en la autoevaluación anual.	Porcentaje	Porcentaje asignado por la presidencia y junta directiva	Efectividad	4
14. Percepción de los auditados sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados.	Valoración	Encuesta	Efectividad	3

Descripción	Factor	¿Cómo se Calcula?	¿Qué mide?	Objetivo Estratégico Relacionado
15. Cumplimiento del programa de trabajo anual.	Porcentaje	Estudio y actividades realizadas dividido entre las actividades y estudios programados.	Eficiencia	2

## Resumen de plan estratégico auditoría interna.

Sociedad de ahorro y crédito Génesis S.A.

### **Misión:**

Asesorar de forma independiente y objetiva mediante la evaluación del sistema de control interno corporativo, asegurando la efectividad transparencia y eficiencia de las operaciones para el logro de los objetivos institucionales.

### **Visión:**

Ser un equipo íntegramente tecnificado comprometido con la excelencia contribuyendo al fortalecimiento continuo del sistema de control interno corporativo y de su gestión de riesgos.

### **Valores.**

Integridad

Responsabilidad

Espíritu de servicios

Solidaridad

Tolerancia

Honestidad

Prudencia

## **Análisis FODA del departamento de auditoría interna.**

### **Fortalezas**

- a. Definición de visión, misión, valores y estatuto Auditoría Interna.
- b. Universo de auditoría definido y validado.
- c. Plan auditoría basada en riesgos con validación de la gerencia.
- d. Diversidad de destrezas, experiencia y conocimientos del negocio por parte del personal.
- e. Disposición a la capacitación y actualización profesional del personal.
- f. Personal adaptable al cambio: Actitud Positiva.
- g. Reclutamiento de buenos auditores internos.
- h. Conocimiento de la entidad y del sector.

### **Oportunidades**

- a. Robustecer el control interno y la gestión de riesgo de la empresa.
- b. Educar a las partes interesadas sobre el rol de auditoría interna.
- c. Participar en nuevos proyectos tempranos para incorporar controles.
- d. Educar a la gerencia sobre puntos recurrentes y comunes.
- e. Colaborar con otras funciones de aseguramiento y gestión de riesgos.
- f. Implantación de las Normas Técnicas para la Gestión y Control de Tecnologías de Información.
- g. Coordinación permanente con la Superintendencia del Sistema Financiero.
- h. Adquirir sistema de auditoría interna.

### **Debilidades**

- a. Plan de auditoría limitado solo a un año.
- b. No hay un modelo definido de desarrollo de personal.
- c. Evaluación de riesgos no amarrado a la estrategia organizacional; identificación limitada de riesgos emergentes

- d. Falta de programa formal para compartir conocimientos.
- e. Las evaluaciones de desempeño solamente ocurren anualmente.
- f. Enfoque limitado de eficiencia y eficacia operativa.
- g. Necesidad de capacitación y actualización profesional del personal en diferentes materias
- h. Personal con poca experiencia en auditoría de TI.

### **Amenazas**

- a. La implementación de hallazgos limitada por presupuestos, a nivel del personal.
- b. Disminución de apoyo por parte la presidencia y junta directiva.
- c. Incremento o cambio en riesgos emergentes.
- d. Falta de conocimientos e iniciativas gerenciales.
- e. Acelerado desarrollo tecnológico sin los adecuados controles, que podría generar mayor exposición a nuevas formas de corrupción y fraude.
- f. Tardanza en implantación, recomendaciones y disposiciones, afecta el fortalecimiento del control interno y el valor agregado de la auditoría interna.
- g. Falta de información institucional actualizada y confiable.
- h. Condiciones salariales en desventaja para el personal de la auditoría interna.

### **Factores críticos**

Fortalecer el proceso de planificación para identificar áreas de mayor prioridad donde puedan existir riesgos estratégicos, operativos, financieros y de cumplimiento.

Fortalecer el proceso de evaluación, para que el plan de auditoría no se limite a un año y se considere los cambios a realizar en cuanto a la tecnología y normativa aplicable.

### **Gestión integral de riesgos**

- a. Riesgo Crediticio.
- b. Riesgo operacional.

- c. Riesgo de liquidez.
- d. Riesgo reputacional.
- e. Riesgo legal
- f. Riesgo de Mercado

### **Evaluación de prevención de lavado dinero**

Los aspectos que tomar cuenta auditoría interna para evaluar la prevención de lavado dinero dentro sociedad de ahorro y crédito génesis S.A son los siguientes:

- a. Junta Directiva.
- b. Comité de Prevención de Lavado de Dinero y de Activos.
- c. Oficial de Cumplimiento.
- d. Gerencia General.

### **Políticas de Prevención e Identificación LD/FT.**

- I. Conoce al empleado.
- II. Programas de capacitación.
- III. Conocer al cliente
- IV. Nuevos productos, operaciones y alianzas.
- V. Conocer al proveedor.
- VI. Personas expuestas políticamente
- VII. Listas prudenciales de riesgo LD/FT
- VIII. Lista de la procuraduría:
- IX. Lista PEP:
- X. Lista congelante.

**Objetivo general:**

Generar valor mediante las evaluaciones a la gestión integral riesgos y proceso de control interno que ha implementado la administración de la sociedad de ahorro y crédito

**Objetivos específicos:**

- e. Mejora de las competencias profesionales en materia de auditoría interna y demás especialidades de la administración relacionadas.
- f. Verificar el cumplimiento regulatorio del marco normativo y legal vigente.
- g. Asegurar la prestación de sus servicios y el cumplimiento de sus metas de manera eficaz, eficiente, económica y efectiva.
- h. Contribuir en el fomento de una cultura organizacional basada en el control interno y en la eficiencia de las operaciones.

**Estrategias**

- a. Mantenimiento de un plan de capacitación acorde a las necesidades del departamento de auditoría interna.
- b. Realizar estudios que permitan evaluar en forma permanente y oportuna, la base legal y técnica, a que están sujetas las sociedades de ahorro crédito.
- c. Promover la asignación de personal suficiente en cantidad y calidad para la auditoría interna
- d. Realizar estudios que permitan evaluar en forma permanente y oportuna el sistema de control interno.

**Indicadores desempeño**

- 1. Procedimientos de la auditoria interna emitidos.
- 2. Horas invertida en mejorar las competencias de la auditoria interna.
- 3. Procesos Auditados.
- 4. Hallazgos de Auditoria Sobre:
  - a. Gestión de Procesos de riesgos.
  - b. Gestión de procesos de control.

- c. Gestión de procesos de dirección.
  - d. Eficiencia y Eficacia.
  - e. Cumplimiento.
5. Seguimientos de recomendaciones realizadas.
  6. Estudios de auditoria bajo el enfoque de riesgo.
  7. Horas de asesoría a la administración.
  8. Días para la comunicación de los resultados.
  9. Ejecución del presupuesto de la auditoria interna.
  10. Recomendaciones aceptadas.
  11. Recomendaciones implantadas.
  12. Calificación obtenida por la administración en la autoevaluación anual.
  14. Percepción de los auditados sobre la calidad de la auditoría interna, con respecto a los servicios aportados.

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones.

Como el resultado de la investigación realizada sobre la guía para elaborar plan estratégico de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito autorizados por la Superintendencia de Sistema Financiero se determinaron las siguientes conclusiones:

- a. La falta de elaboración de un plan estratégico del departamento de auditoría interna, no permite que éste realice en su totalidad el rol principal, el cual consiste en la evaluación de la gestión de riesgos y controles internos implementados por la administración de las sociedades de ahorro y crédito.
- b. Una de las principales causas mencionadas, para la no implementación de un plan estratégico de auditoría interna en estas empresas, es que no es requerimiento legal exigido por parte la Superintendencia del Sistema Financiero, a través de las leyes y normativas específicas que regulan a este tipo de entidades.
- c. Los profesionales de la carrera de Contaduría Pública, que se desenvuelven laboralmente en el área de auditoría interna en este tipo de entidades financieras (SAC), cuentan con los conocimientos básicos con respecto a las disposiciones normativas ya sea legales ó técnicas emitida por el ente fiscalizador, y por las demás instituciones del estado; no obstante éstos pueden contribuir aún más poniendo en práctica otras normativas reconocidas internacionalmente, para así agregar valor a la entidad.
- d. Actualmente los departamentos de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito, elaboran una planificación de sus actividades a realizar, mediante el plan anual de trabajo por lo cual están limitándose a trabajar en lapsos de corto plazo, excluyendo de esta manera la planificación tanto a mediano y a largo plazo.

#### 4.2 **Recomendaciones.**

Mediante la investigación realizada y tomando de base las conclusiones realizadas, se sugieren los siguientes enunciados a los departamentos de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito:

- a. Se recomienda a los departamentos de auditoría interna de las entidades mencionadas anteriormente, elaborar el plan estratégico de auditoría interna, como se presenta en este documento, esto contribuirá de manera eficaz en la evaluación de los riesgos que afectan la operatividad de estas empresas.
- b. Se sugiere que la alta dirección, en un período de tiempo corto, dicte los lineamientos para que se considere la implementación del plan estratégico de auditoría interna; ya que aunque no sea requerimiento legal, es exigido por las NIEPAI, por ende contribuirá en la generación de valor de dichas unidades; teniendo en cuenta que los planes de trabajo de auditoría interna, debe ser consistentes con las metas y objetivos de la organización.
- c. Al considerar el auge y desarrollo que han tenido las SAC, es necesario contar con herramientas innovadoras y actualizadas, para ello se puede tomar en cuenta el contenido de la normativa técnica aplicable (NIEPAI), por ende se recomienda utilizar herramientas de este tipo, para que contribuyan a evaluar mejor la gestión integral de los riesgos, y los aspectos relacionados a los riesgos de prevención de lavado de dinero.
- d. Se debe considerar los aspectos más importantes expresados en plan estratégico del departamento de auditoría interna tales como la evaluación de la gestión integral de riesgos, prevención de lavado de dinero; alineación de los objetivos estratégicos con objetivos operativos, y los indicadores de desempeño al momento de la elaboración de plan anual de trabajo, de esta manera no se limitan a desarrollar la planeación a corto plazo.

## BIBLIOGRAFIA

Alberto Navarro. Planificación Estratégica de Auditoría Interna. Transformación de la Auditoría Interna, en ruta hacia la excelencia. Disponible en:  
<http://campus.cgr.go.cr/capacitacion/InicioNoticlic/2013/ed15/PlanificacionEstrategicaAuditoriaInterna.pdf>

Aurimar A. Navas R, Rosmelys C. Ortiz O. Plan estratégico para la contraloría interna del núcleo de sucre de la universidad de oriente. Tesis (Licenciado en contaduría pública) Cumaná, 2009. P.36

BitamStratego, Balanced Score Card. Una herramienta de gestión. Disponible en:  
<http://www.infoviews.com.mx>

Du Pont de Nemours and Company, Indicadores Financieros. Disponible en <http://www.dupont.com.mx>  
<https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrm2X7dvZ721WmitY8/edit#>

Jorge Antonio Aguilar Alvarado, Cristina Ivonne Lozano Barrera, Sandra Ligia Sánchez Arias. "Tratamiento tributario y contable de las principales operaciones que realizan los bancos cooperativos y sociedades de ahorro y crédito en El Salvador". Tesis (Licenciado en contaduría pública). San Salvador, El Salvador, Escuela de Contaduría Pública, 2012.

Leonardo Buniak P. Planificación Estratégica, Control de Gestión, Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad para Bancos y Otros Intermediarios de Créditos.

Ley de Bancos Cooperativas y Sociedades ahorro y Crédito. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Ley de Bancos. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Ley Contra la Usura. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Ley de Impuesto Sobre la Renta. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Asamblea Legislativa. Disponible en <http://www.asamblea.gob.sv/>

*Luis Salmerón. Disponible en: <http://www.slideshare.net/LuisSalmeron/plan-estrategico-16572267>*

MSc. Javier Enrique Miranda Rivera, "Apuntes de Auditoria Interna definición y origen de la auditoría interna" Revista ABACO CONTABLE (No. V)

Meter Druker. Auto Management, Disponible en <http://www.careermanagers.com.ar/>

Superintendencia del Sistema Financiero. Normas Prudenciales de Bancos. Disponible en: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/normativa/normas/513-normas-prudenc-bancos>

Superintendencia del Sistema Financiero. Disponible en: <http://www.ssf.gob.sv/index.php/nov/191publicaciones/estadisticas/283-instit-autorizadas>

# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

**ANEXO N° 1:** Cuestionario.

**ANEXO N° 2:** Tabulación de la información.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**DIRIGIDO A:** Las sociedades de ahorro y crédito autorizadas por la Superintendencia del Sistema Financiero.

**OBJETIVO:** Obtener información relevante de como las unidades de auditoría interna en las sociedades de ahorro y crédito están ejecutando sus funciones, con el fin de recopilar las herramientas que ayudaran al desarrollo de una guía para elaborar dicho plan.

**PROPÓSITO:** La presente guía de interrogantes ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de licenciatura de contaduría pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo al desarrollo de una guía para la elaboración del plan estratégico de auditoría interna.

**INDICACIONES:** Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que usted considere más conveniente o complementar según el caso.

1. ¿La unidad de auditoría interna cuenta con un plan estratégico de las actividades que se realizan?  
SI  NO
  
2. Si su respuesta a la pregunta anterior es No, ¿Cuál de las siguientes razones prevalecen para no tenerlo?
  - a) No se tiene el apoyo de la administración.
  - b) No hay disponibilidad de tiempo para elaborarlo.
  - c) No es un requerimiento legal.
  - d) Desconocimiento de la herramienta.
  - e) Todas las anteriores.

3. A su criterio ¿De los siguientes insumos cuales utilizaría usted para elaborar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?
- a) Plan Estratégico de la Administración.
  - b) Planes operativos de las diferentes unidades.
  - c) Resultados de auditorías ejecutadas de años anteriores.
  - d) Todas las anteriores.
4. ¿Considera que el plan estratégico de la actividad de auditoría interna es de suma importancia?
- SI  NO
5. A su criterio ¿La unidad de auditoría interna es considerada como una aliada estratégica, que fomenta cultura en el control interno y eficiencia de las operaciones?
- SI  NO
6. De acuerdo a su experiencia ¿En las evaluaciones que usted ha realizado a las diferentes unidades, considera que los planes operativos están alineados en relación con los objetivos estratégicos de cada una de las áreas examinadas?
- SI  NO
7. ¿La unidad de auditoría interna verifica el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan estratégico de la administración?
- SI  NO
8. ¿De las siguientes razones, seleccione una por la cual se debe elaborar el plan estratégico de la unidad de auditoría interna?
- a) Porque ayuda a la administración a lograr sus objetivos.
  - b) Para tener una perspectiva más a largo plazo.
  - c) Se necesita una nueva forma medir los resultados.
  - d) Todas las anteriores.

9. ¿Qué dificultades han tenido al no tener implementado el plan estratégico de auditoría interna?
- a) Comunicar las prioridades de la estrategia.
  - b) Ejecutar la estrategia
  - c) Prever el futuro.
  - d) Todas las anteriores.
10. ¿Cuáles son los riesgos más importantes a los que está expuesta la empresa?
- a) Incremento de mora.
  - b) Recuperación de Cartera crediticia.
  - c) Colocación de créditos.
  - d) La competencia.
  - e) Pérdida de cartera de cliente.
  - f) Todas las anteriores.
11. ¿Qué beneficios considera usted obtener al implementar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?
- a) Visualizar nuevas oportunidades y amenazas.
  - b) Mejorar la coordinación de las actividades de auditoría interna.
  - c) Medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas
  - d) Evalúa y ajusta la estrategia con los planes de acción.
  - e) Todas las anteriores.
12. ¿Cuentan con indicadores para medir el desempeño de la actividad de auditoría interna?
- SI  NO
- Objetivo:** indagar si es medible, el desempeño de la actividad de auditoría interna, a través de los indicadores que posee la entidad.
13. Si su respuesta a la pregunta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia se revisan los indicadores?
- a) Mensual
  - b) Trimestral
  - c) Semestral

d) Anual

14. ¿Utilizan el plan estratégico de la administración como insumo para elaborar el plan anual de trabajo de auditoría interna?

SI  NO

15. ¿Considera usted importante contar con una guía para la elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna?

SI  NO

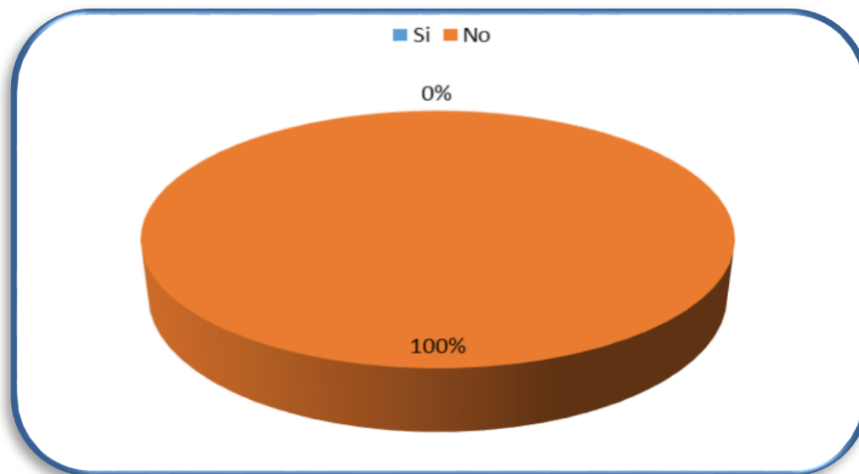
**Pregunta 1**

¿La unidad de auditoría interna cuenta con un plan estratégico de las actividades que se realizan?

**Objetivo:** Conocer que las unidades de auditoría interna cuenten con un plan estratégico.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	0	0%
b)	No	4	100%
<b>TOTAL</b>		4	100%

**Gráfica 01.** Respuesta a pregunta.



**Análisis.** El 100% de los Auditores Internos han manifestado que carecen del plan estratégico de la actividad de auditoría interna.

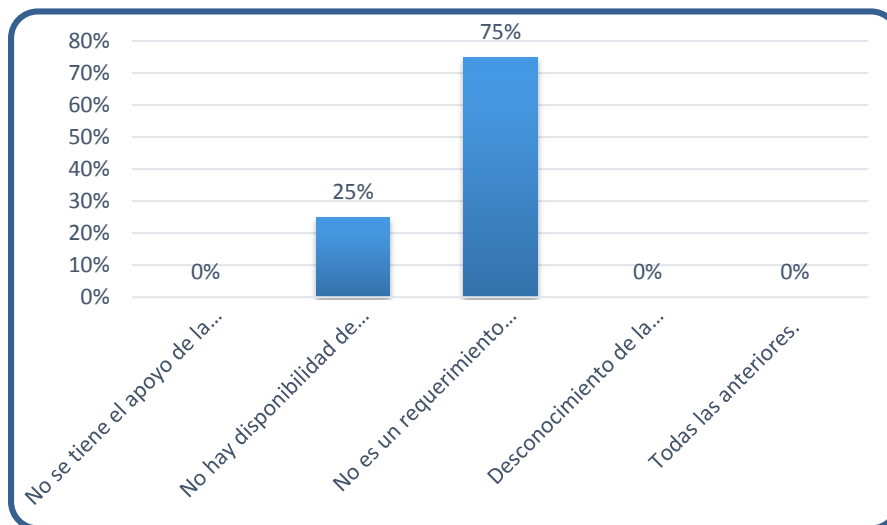
## Pregunta 2

Si su respuesta a la pregunta anterior es No, ¿Cuál de las siguientes razones prevalecen para no tenerlo?

**Objetivo:** Conocer las razones por las cuales no se ha implementado el plan estratégico.

OPCIONES	RESPUESTA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
a)	No se tiene el apoyo de la administración.	0	0%
b)	No hay disponibilidad de tiempo para elaborarlo.	1	25%
c)	No es un requerimiento legal.	3	75%
d)	Desconocimiento de la herramienta.	0	0%
e)	Todas las anteriores.	0	0%
TOTAL		4	100%

**Gráfica 02.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

Según la indagación con los jefes de auditoría interna cual es la razón que prevalecen para no implemente un plan estratégico de la actividad, el 75% hace énfasis a que no lo poseen por no ser un requerimiento legal.

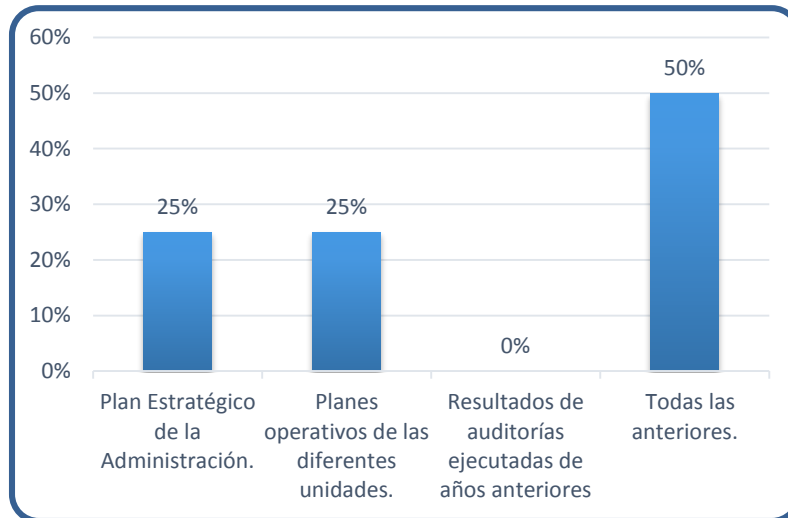
### Pregunta 3

A su criterio ¿De los siguientes insumos cuales utilizaría usted para elaborar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?

**Objetivo:** Indagar que insumos se utilizaran para elaborar el plan estratégico de auditoría interna.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Plan Estratégico de la Administración.	1	25%
b)	Planes operativos de las diferentes unidades.	1	25%
c)	Resultados de auditorías ejecutadas de años anteriores	0	0%
d)	Todas las anteriores.	2	50%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 03.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

De las opciones presentadas los encuestados manifestaron estar de acuerdo en utilizar los insumos propuestos, confirmaron que es viable utilizar los planes operativos de las diferentes unidades y tomaron a bien hacer uso del plan estratégico de la administración, tanto como de los resultados de auditorías ejecutadas de años anteriores.

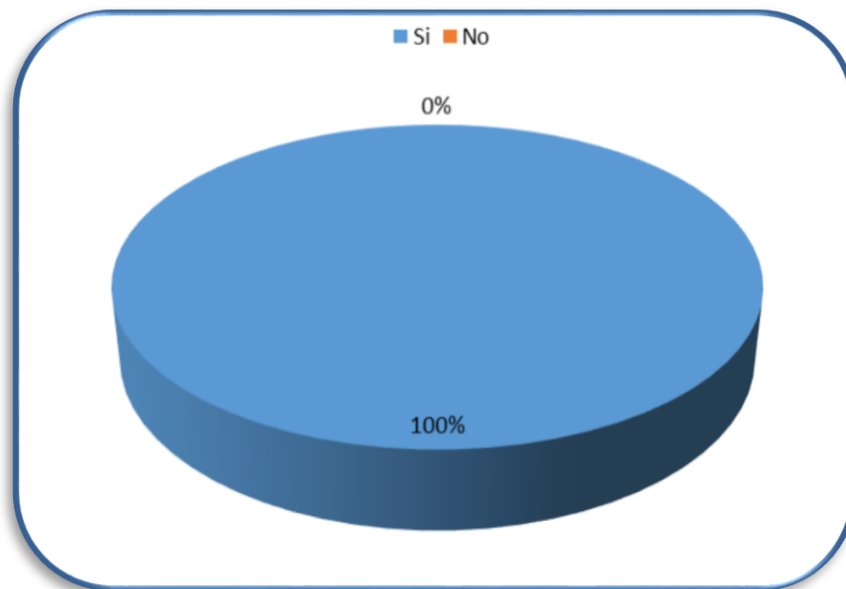
#### Pregunta 4

¿Considera que el plan estratégico de la actividad de auditoría interna es de suma importancia?

**Objetivo:** Indagar el nivel de importancia que las unidades de auditoría consideran que son necesarios al implementarse un plan estratégico.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	4	100%
b)	No	0	0%
TOTAL		4	100%

**Gráfica 04.** Respuesta a pregunta.



#### Análisis.

El 100% de los auditores internos consideran que el plan estratégico de la actividad de auditoría interna es de suma importancia.

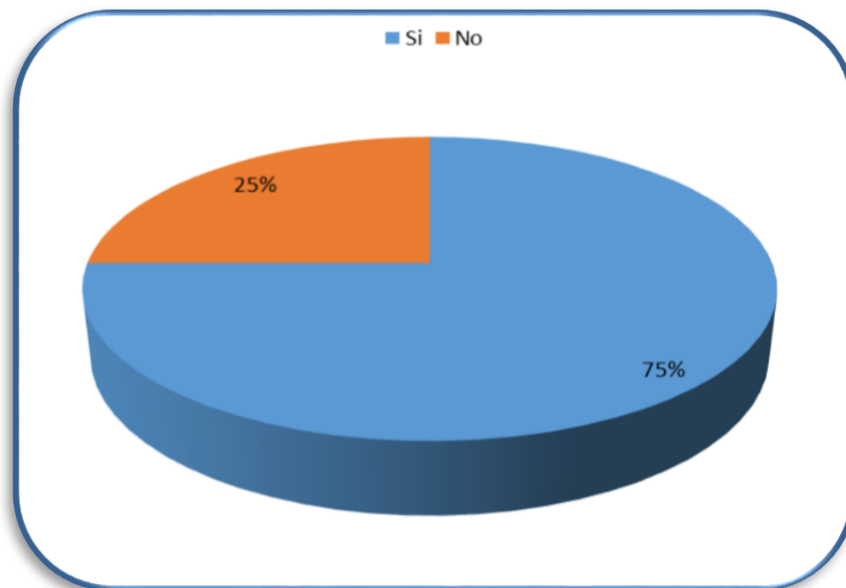
### Pregunta 5

A su criterio ¿La unidad de auditoría interna es considerada como una aliada estratégica, que fomenta cultura en el control interno y eficiencia de las operaciones?

**Objetivo:** Indagar si se cuenta con los roles bien definidos dentro de la organización.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	3	75%
b)	No	1	25%
<b>TOTAL</b>		4	100%

**Gráfica 05.** Respuesta a pregunta.



### Análisis:

Según respuesta de los profesionales el 75% considera que la unidad de auditoría interna tiene un papel como aliada estratégica que fomenta cultura de control interno; sin embargo el 25% no lo visualiza de esa manera.

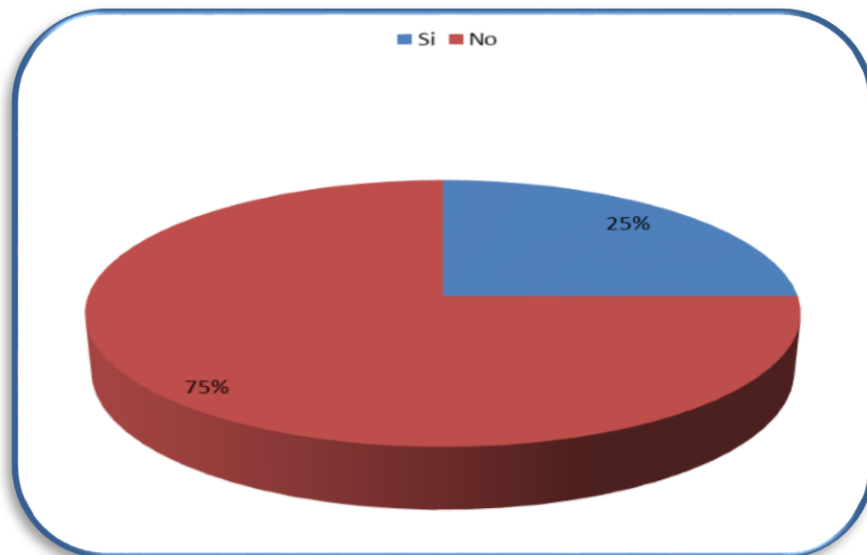
### Pregunta 6

De acuerdo a su experiencia ¿En las evaluaciones que usted ha realizado a las diferentes unidades, considera que los planes operativos están alineados en relación con los objetivos estratégicos de cada una de las áreas examinadas?

**Objetivo:** Verificar la relación de objetivos para lograr los resultados esperados.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	1	25%
b)	No	3	75%
TOTAL		4	100%

**Gráfica 06.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

En la encuesta realizada para indagar acerca de la percepción que los profesionales tienen en cuanto a si están alineados los objetivos operativos en relación a los estratégicos, el 75% considera que los objetivos mencionados no se encuentran alineados, sin embargo el 25% mencionó que dichos objetivos si están alineados.

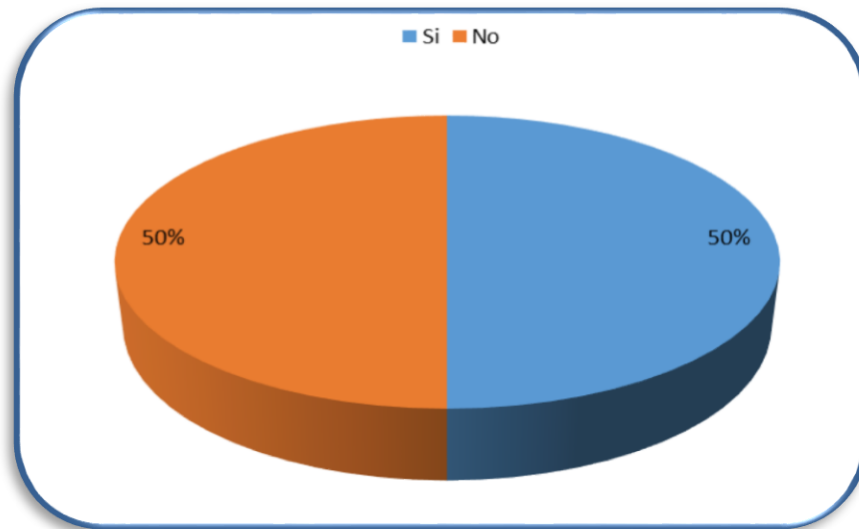
### Pregunta 7

¿La unidad de auditoría interna verifica el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan estratégico de la administración?

**Objetivo:** Indagar si la unidad de auditoría interna verifica el cumplimiento de objetivos con el fin de lograr los resultados esperados.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	2	50%
b)	No	2	50%
<b>TOTAL</b>		4	100%

Gráfica 07. Respuesta a pregunta.



### Análisis.

Del universo total, el 50% de los auditores internos manifestaron que si verifican el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la administración y el otro 50% opina que no.

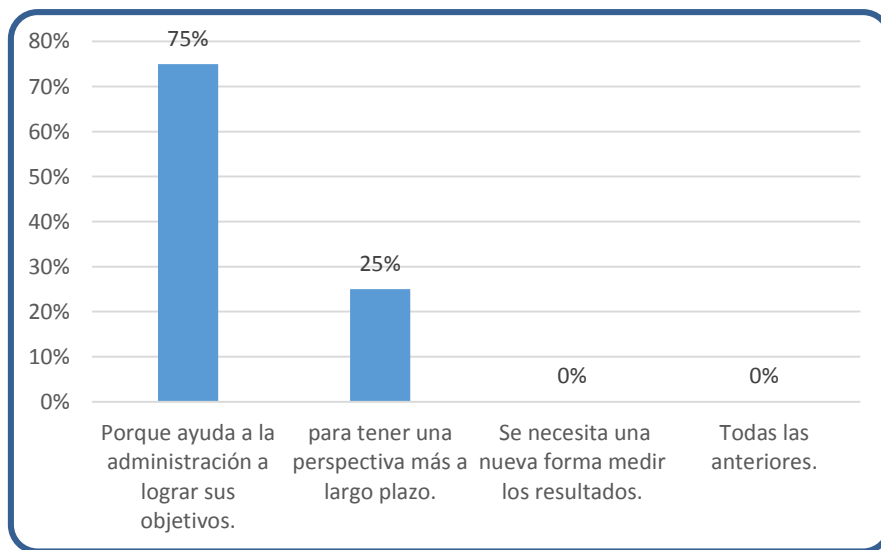
### Pregunta 8

¿De las siguientes razones, selecciones una por la cual se debe elaborar el plan estratégico de la unidad de auditoría interna?

**Objetivo:** Identificar las razones por las cuales es necesario la implementación del plan estratégico de auditoría interna.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Porque ayuda a la administración a lograr sus objetivos.	3	75%
b)	para tener una perspectiva más a largo plazo.	1	25%
c)	Se necesita una nueva forma medir los resultados.	0	0%
d)	Todas las anteriores.	0	0%

**Gráfica 08.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

Según opinión de los encuestados el 75% manifestó que el plan estratégico de auditoría interna ayuda a la administración a cumplir sus objetivos, y un 25% respondió que es para tener una perspectiva más a largo plazo.

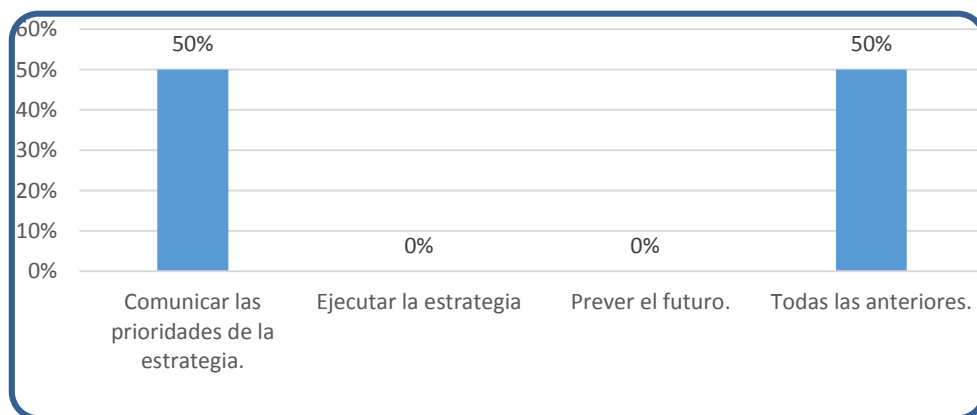
### Pregunta 9

¿Qué dificultades han tenido al no tener implementado el plan estratégico de auditoría interna?

**Objetivo:** Verificar que los auditores tengan claridad de las ventajas que obtendrían al implementar el plan estratégico de auditoría interna.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Comunicar las prioridades de la estrategia.	2	50%
b)	Ejecutar la estrategia	0	0%
c)	Prever el futuro.	0	0%
d)	Todas las anteriores.	2	50%
<b>TOTAL</b>		4	100%

**Gráfica 09.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

En la encuesta realizada para conocer las dificultades que enfrentan los auditores de las sociedades de ahorro y crédito al no contar con un plan estratégico de actividad auditoría interna, el 50% de los encuestados manifestó comunicar las prioridades de la estrategia y el otro 50% tomaron la opción todas anteriores, dentro de las cuales se encuentran ejecutar la estrategia y prever el futuro.

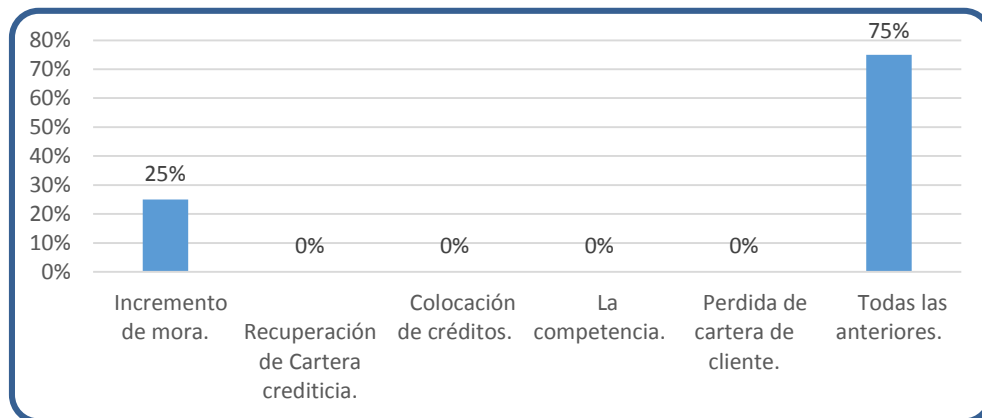
### Pregunta 10

¿Cuáles son los riesgos más importantes a los que está expuesta la empresa?

**Objetivo:** Revisar que los auditores internos tengan identificados los riesgos a lo que está expuesta la entidad.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Incremento de mora.	1	25%
b)	Recuperación de Cartera crediticia.	0	0%
c)	Colocación de créditos.	0	0%
d)	La competencia.	0	0%
e)	Perdida de cartera de cliente.	0	0%
f)	Todas las anteriores.	3	75%
<b>TOTAL</b>		4	100%

Gráfica 10. Respuesta a pregunta.



### Análisis.

En la encuesta realizada para conocer los riesgos más importantes a los que están expuestas las sociedades de ahorro y crédito el 75% dijeron que todas anteriores, entre ellas la recuperación de cartera crediticia, colocación de créditos, la competencia y la pérdida de cartera de clientes; mientras el 25% de los encuestados respondió que el riesgo más importante es incremento de mora.

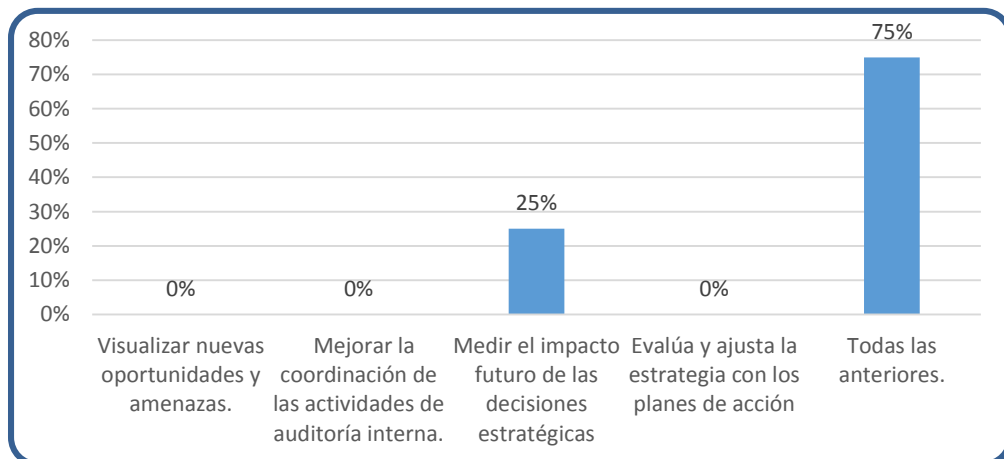
### Pregunta 11

¿Qué beneficios considera usted obtener al implementar el plan estratégico de la actividad de auditoría interna?

**Objetivo:** Verificar que los directores ejecutivos de auditoría conozcan los beneficios al implementar el plan estratégico de auditoría interna.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Visualizar nuevas oportunidades y amenazas.	0	0%
b)	Mejorar la coordinación de las actividades de auditoría interna.	0	0%
c)	Medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas	1	25%
d)	Evalúa y ajusta la estrategia con los planes de acción	0	0%
e)	Todas las anteriores.	3	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>100%</b>

**Gráfica 11.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

En la encuesta realizada conocer los beneficios que ha proporcionado un plan estratégico de la actividad de auditoría interna 75% respondió que la opción d) todas anteriores dentro de las cuales se menciona: visualizar nuevas oportunidades y amenazas, mejorar la coordinación de las actividades de auditoría interna, evaluar y ajustar la estrategia con los planes de acción; y el 25% de los gerentes de auditoría interna elige la opción c) que es medir el impacto futuro de las decisiones estratégicas.

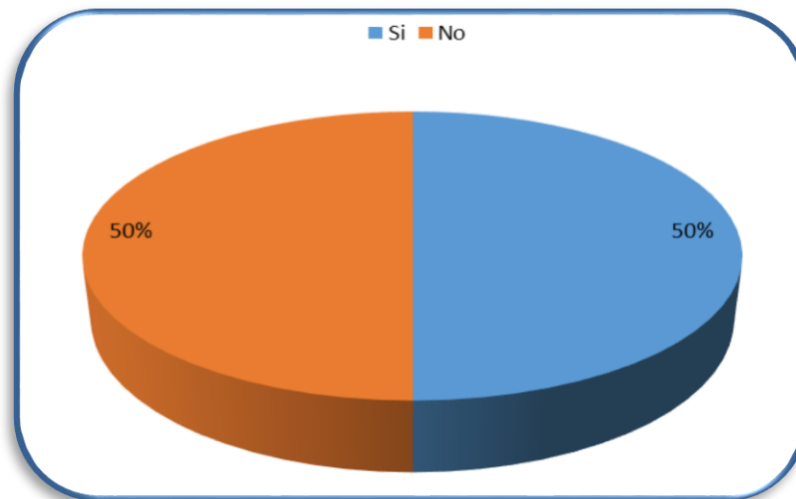
### Pregunta 12

¿Cuentan con indicadores para medir el desempeño de la actividad de auditoría interna?

**Objetivo:** indagar si es medible, el desempeño de la actividad de auditoría interna, a través de los indicadores que posee la entidad.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	2	50%
b)	No	2	50%
<b>TOTAL</b>		4	100%

Gráfica 12. Respuesta a pregunta.



### Análisis.

En la encuesta realizada para conocer si la unidad de auditoría interna de las sociedades de ahorro y crédito cuenta con indicadores el 50% de los auditores internos respondieron que sí, mientras el otro 50% que no.

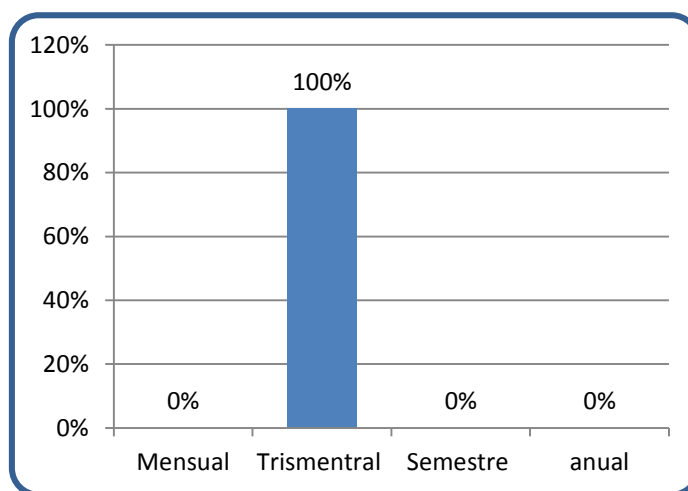
### Pregunta 13

Si su respuesta a la pregunta anterior fue Si, ¿Con que frecuencia se revisan los indicadores?

**Objetivo:** Conocer la frecuencia de medición de los indicadores implementados por la unidad de auditoría interna.

OPCIONES	RESPUESTA	Frecuencia Absoluta	Frecuencia relativa
a)	Mensual	0	0%
b)	Trisemestral	2	100%
c)	Semestre	0	0%
d)	anual	0	0%
TOTAL		2	100%

**Gráfica 13.** Respuesta a pregunta.



### Análisis.

Del 100% de los encuestados, manifestó tener indicadores que miden el desempeño de las funciones de auditoría, confirmando que su medición se realiza cada tres meses.

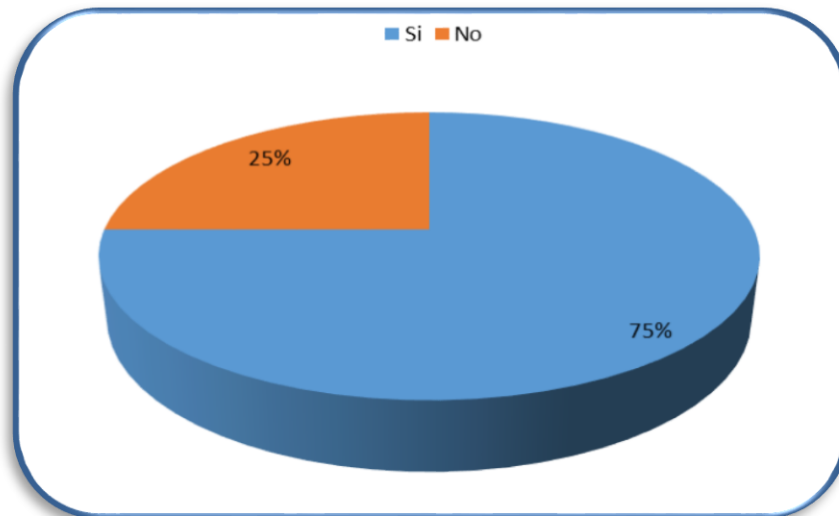
#### Pregunta 14

¿Utilizan el plan estratégico de la administración como insumo para elaborar el plan anual de trabajo de auditoría interna?

**Objetivo:** Conocer en qué medida beneficiara a las unidades de auditoría interna.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	3	75%
b)	No	1	25%
<b>TOTAL</b>		4	100%

**Gráfica 14.** Respuesta a pregunta.



#### Análisis.

Se constató que el 75% de los encuestados utilizaran como insumo el plan estratégico de la administración para elaborar el plan anual de trabajo de auditoría interna y solo un 25% manifestó que no.

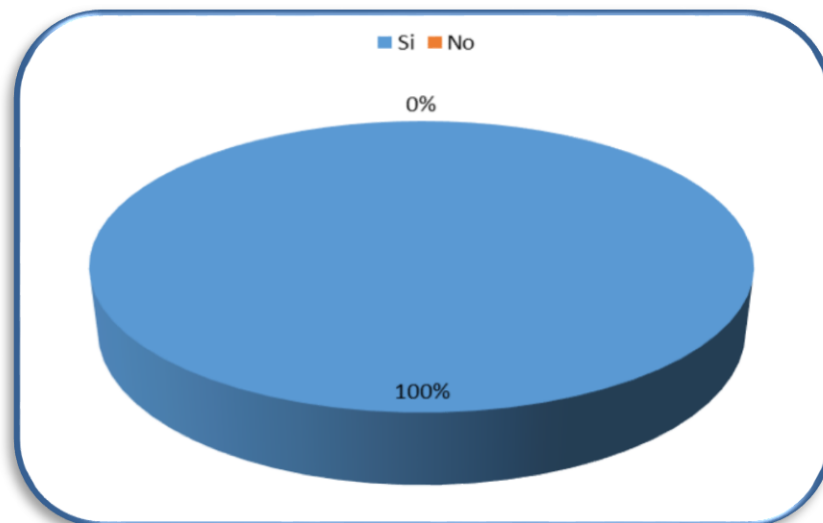
### Pregunta 15

¿Considera usted importante contar con una guía para la elaboración del plan estratégico de la actividad de auditoría interna?

**Objetivo:** Conocer la disposición que tienen las unidades de auditoría interna de implementar el plan estratégico.

Opciones	Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
a)	Si	4	100%
b)	No	0	0%
<b>TOTAL</b>		4	100%

Gráfica 15. Respuesta a pregunta.



### Análisis.

El 100% de los encuestados manifestaron que es importante contar con una guía para elaborar un plan estratégico de la actividad de auditoría interna.