

MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN

DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN
DOCENTE SALOMÉ UREÑA (ISFODOSU)



DEPARTAMENTO DE FISCALIZACIÓN

MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN

DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN
DOCENTE SALOMÉ UREÑA (ISFODOSU)



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

JUNTA DE DIRECTORES

Miembros Ex Officio

Roberto Fulcar, Ministro de Educación, Presidente
Ligia Pérez, Viceministra de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Ministerio de Educación
Leonidas Germán, Directora General de Currículo, Ministerio de Educación
Saturnino Silva Jorge, Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM)
Xiomara Guante, Representante de la Asociación Dominicana de Profesores (ADP)
Julio Sánchez Maríñez, Rector, Secretario

Miembros Intuitu Personae

Radhamés Mejía, Vicepresidente
Adriano Miguel Tejada
Ángela Español
Juan Tomás Tavares
Laura Lehoux
Laura Peña Izquierdo
Magdalena Lizardo
Rafael Emilio Yúnén

CONSEJO ACADÉMICO

Julio Sánchez Maríñez, Rector
Ligia Pérez, Representante Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos del Ministerio de Educación
Saturnino Silva Jorge, Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Formación y Capacitación del Magisterio (INAFOCAM)
Rosa Kranwinkel, Vicerrectora Académica
Andrea Paz, Vicerrectora de Investigación y Postgrado
Milta Lora, Vicerrectora de Desarrollo e Innovación
Alliet Ortega, Vicerrectora de Gestión
Luisa Taveras, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Félix Evaristo Mejía
Cristina Rivas, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Eugenio María de Hostos
Ana Julia Suriel, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Emilio Prud'Homme
David Capellán, Vicerrector Ejecutivo Recinto Luis Napoleón Núñez Molina
Mercedes Carrasco, Vicerrectora Ejecutiva Recinto Juan Vicente Moscoso
Jorge Sención, Vicerrector Ejecutivo Recinto Urania Montás
Carmen Gálvez, Directora del Decanato de Grado
Angelquis Aquino, Directora de Postgrado y Educación Permanente
Apolinar Méndez, Director de Extensión
Sharon Schnabel, Directora de Planificación y Desarrollo
Anthony Paniagua, Representante Directores Académicos
Luisa Acosta, Representante de los Profesores
Romely Ramírez, Representante de los Estudiantes

MANUAL DE CONTROL DE GESTIÓN

DEL INSTITUTO SUPERIOR DE FORMACIÓN
DOCENTE SALOMÉ UREÑA (ISFODOSU)

Santo Domingo, diciembre 2020

INSTITUCIONAL | Marco Normativo

Manual de Control de Gestión del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU)

Departamento de Fiscalización

Dirección General: Julio Sánchez Maríñez, Rector

Coordinación editorial: Margarita Marmolejos V.

Diseño de interior y portada: Yelitza Sosa

Corrección: Miguelina Crespo V. y Vilma Martínez

© Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña

Calle Caonabo esq. C/ Leonardo da Vinci

Urbanización Renacimiento, Sector Mirador Sur

Santo Domingo, República Dominicana.

T: (809) 482.3797 www.isfodosu.edu.do

ISBN: 978-9945-9224-3-1

Santo Domingo, República Dominicana, 2020

Printed in the Dominican Republic.

Prohibida la reproducción total o parcial de este

Manual de Control de Gestión sin autorización. Diciembre, 2020

Contenido

Introducción	9
1. Generalidades	11
1.1. Concepto	11
1.2. Servicios de aseguramiento y servicios de control de gestión	12
1.3. Naturaleza de la fiscalización interna	14
1.4. Objetivo del Departamento de Fiscalización	17
1.5. Alcance de la fiscalización interna	17
1.6. Autoridad del Departamento de Fiscalización	18
1.7. Obligaciones del Director de Fiscalización	19
1.8. Responsabilidades de la función de fiscalización	19
1.9. Limitaciones y prohibiciones de la fiscalización interna	21
1.10. Código de ética de fiscalización interna	21
2. Atributos y calidad del trabajo	23
2.1. Independencia y objetividad	23

2.2. Aptitud	25
2.3. Debido cuidado profesional	25
2.4. Aseguramiento de la calidad y mejora continua	26
3. Administración de las actividades de fiscalización	29
3.1. Planificación	30
3.1.1. Evaluación de riesgos	37
3.1.2. Determinación del universo de fiscalización	43
3.1.3. Plan Anual de Fiscalización	44
3.2. Ejecución del trabajo	46
3.2.1. Reunión de inicio	46
3.2.2. Solicitud de información	47
3.2.3. Evaluación de procesos y controles	48
3.2.4. Análisis de riesgos del área o proceso revisado	51
3.2.5. Determinación de la muestra de revisión	54
3.2.6. Desarrollo de pruebas, técnicas, procedimientos y uso de papeles de trabajo	56
3.2.7. Obtener evidencia de la revisión	61
3.2.8. Hallazgos de fiscalización	67
3.2.9. Reunión de cierre de las revisiones	71
3.3. Comunicación de los resultados	71
3.4. Supervisión del progreso	73
4. Anexos	77

Introducción

El propósito de este manual es establecer procedimientos para el ejercicio del control de gestión del Instituto Superior de Formación Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), a través de métodos objetivos y sistemáticos que ayuden a mejorar la práctica en la evaluación de la suficiencia, la eficacia, la eficiencia y la efectividad del control interno en la entidad, así como facilitar las tareas del Departamento de Fiscalización.

Este manual describe los procedimientos y lineamientos que debe seguir el personal del Departamento de Fiscalización para el desempeño de su función revisora, teniendo en cuenta el elemento riesgo, y la sistematización del trabajo de sus funcionarios. Se pretende que sea un mecanismo de consulta continua para el personal que forme parte del Departamento de Fiscalización, a fin de que el trabajo a ejecutar se comprenda con mayor facilidad y claridad.

Entre sus propósitos principales del presente manual se encuentra describir las actividades y procedimientos de trabajo para la ejecución de las revisiones internas que se realizarán en el ISFODOSU, para evaluar el control interno de los procedimientos financieros, administrativos y operativos.

La actividad de fiscalización (revisiones internas) se realizará teniendo como referencia las Normas Internacionales de Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors o IIA, por sus siglas en inglés), y adoptadas por el Instituto de Auditores Internos de la República Dominicana.

El Departamento de Fiscalización en el ISFODOSU es la unidad que tiene entre sus objetivos el aseguramiento de la materialización mínima de riesgos y/o errores en las operaciones ejecutadas en la entidad, a través de la evaluación objetiva de evidencias y la generación de valor agregado mediante la emisión de recomendaciones que contribuyan a mejorar la gestión administrativa y alcanzar el logro de objetivos institucionales.

El control de gestión constituye una actividad independiente concebida para mejorar las operaciones, mediante la evaluación de manera periódica y continua y el establecimiento de lineamientos, para la aplicación de una metodología que permita la evaluación y el fortalecimiento del control interno institucional. Este deberá ejecutarse a través de las revisiones contenidas en el Plan Anual de Fiscalización, así como el análisis de la información obtenida, formulación de observaciones, recomendaciones y comunicación de resultados.

1. Generalidades

1.1. Concepto

El control de gestión se concibe como el proceso administrativo que sirve para evaluar el nivel de cumplimiento o logro de los objetivos institucionales previstos por la alta dirección y asignados a lo largo de toda la entidad.

Está definido como «una actividad independiente y objetiva, de aseguramiento y asesoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una entidad. Colabora en el logro de los objetivos pautados, con un enfoque sistemático para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno».

El ejercicio del control de gestión por parte del Departamento de Fiscalización, en el ISFODOSU, es independiente porque:

- a. No participa en el proceso de toma de decisiones de las unidades operativas que forman parte de la institución.
- b. Le permite reportar a la Rectoría, cualquier observación y esta a su vez a la Junta Directiva. (Ver organigrama). En caso de requerirse podrá reportar directamente a la Junta Directiva.

Del mismo modo, este control de gestión es objetivo porque:

- a. No es responsable de la gestión de riesgos ni del control interno, sino de evaluar estos procesos.
- b. No tiene relación ni compromiso con ningún empleado y/o funcionario del ISFODOSU que le haga limitarse de informar con imparcialidad.
- c. Su trabajo es diferente al de los demás que ejercen labores operativas.

1.2. Servicios de aseguramiento y servicios de control de gestión

Los **servicios de aseguramiento** comprenden la tarea de efectuar una evaluación objetiva de las evidencias, realizada por funcionarios ajenos a los procesos evaluados, con el fin de proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. Los **servicios de aseguramiento** son por naturaleza consejos y/o recomendaciones; y son desempeñados a pedido de un cliente, con grados estrictos de objetividad sin asumir responsabilidades en su gestión. Los roles del Departamento de Fiscalización vinculados a cada uno de estos servicios son:

- a. Aseguramiento
 - i. Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgos.
 - ii. Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
 - iii. Evaluación de los procesos de gestión de riesgos.
 - iv. Evaluación de reportes de riesgos claves.
 - v. Revisión del manejo de los riesgos claves.
 - vi. Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.

- vii. Entrenamiento a la Gerencia del ISFODOSU sobre respuesta a riesgos.
- viii. Coordinación de actividades de gestión de riesgos.
- ix. Consolidación de reportes sobre riesgos.

b. Consultoría

- i. Poner a disponibilidad de la Gerencia del ISFODOSU, herramientas y técnicas usadas en el control de gestión para analizar riesgos y conocimientos de la entidad.
- ii. Proveer consejos, facilitando talleres, entrenando al personal de la entidad sobre riesgos y controles, y promoviendo el desarrollo de un lenguaje, marco y entendimiento común.
- iii. Apoyar a la Gerencia del ISFODOSU en su trabajo mediante la identificación de mejores vías para mitigar un riesgo.

Los siguientes roles no deberán ser realizados por el Departamento de Fiscalización:

- a. Establecer el apetito de riesgo.
- b. Imponer procesos de gestión de riesgos.
- c. Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- d. Tomar decisiones en respuesta a los riesgos.
- e. Implementar respuestas a los riesgos a favor de las gerencias del ISFODOSU.
- f. Responsabilidad de la gestión de riesgos.

La función de fiscalización del ISFODOSU deberá fortalecer la gobernabilidad corporativa de la entidad, a través de la evaluación objetiva e independiente de los sistemas de control interno y de administración de riesgos.

El propósito de la fiscalización interna es agregar valor y mejorar las operaciones del ISFODOSU. Agregar valor significa, entre otros:

- a. Hacer análisis y evaluaciones que reduzcan el riesgo de exceso de gastos.
- b. Hacer análisis y evaluaciones que reduzcan el riesgo de mala calidad de los servicios.
- c. Hacer análisis y evaluaciones que reduzcan el riesgo de la manipulación, la falsificación y el dolo.
- d. Hacer análisis y evaluaciones que reduzcan el riesgo de mala información.
- e. Hacer análisis y evaluaciones que reduzcan el riesgo de la ineffectividad y la ineficiencia operativas.
- f. Hacer análisis y evaluaciones que reduzcan el riesgo del incumplimiento legal-regulatorio.
- g. Presentar problemas con sus respectivas soluciones.
- h. Orientar, capacitar y motivar al personal de la entidad.
- i. Conciliar intereses contrapuestos.
- j. Promover entre el personal, el valor de la honestidad, la responsabilidad y el cumplimiento de los preceptos éticos y morales.

1.3. Naturaleza de la fiscalización interna

El Departamento de Fiscalización ayuda al ISFODOSU a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo. En la entidad, la actividad de fiscalización interna evalúa y contribuye

a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El Departamento de Fiscalización del ISFODOSU evalúa procesos de:

- a. **Gestión de riesgos:** Para la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos y contribuirá a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control. El propósito es generar una amplia lista de riesgos y eventos que podrían tener un impacto en el logro de cada uno de los objetivos de negocio o de proyecto. Estos eventos podrían impedir, degradar, retardar u optimizar el logro de esos objetivos. El Depto. de Fiscalización llevará un registro sobre las acciones de mitigación que deberán ser implementadas por los responsables de procesos con riesgos no tolerables por la gerencia de la entidad.
- b. **Control:** Para el mantenimiento de controles de efectivos, mediante la evolución de la eficacia de los mismos y promoviendo la mejora continua.
- c. **Gobierno:** Para contribuir al proceso de gobierno corporativo de la entidad, mediante la evolución y mejora de los procesos por medio de los cuales se comunican metas y valores, se supervisa el cumplimiento de dichas metas, se asegura la responsabilidad y se preservan los valores.

Los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo son adecuados y funcionan si se logra asegurar que:

- a. Los riesgos se identifiquen y administren de manera apropiada.
- b. La interacción con los diversos grupos de gobierno corporativo se desarrolle de acuerdo con lo necesario.

- c. La información financiera, administrativa y operativa sea precisa, confiable y oportuna.
- d. Las acciones de los empleados se desarrollen conforme a las políticas, las normas, los procedimientos y los reglamentos y leyes aplicables.
- e. Los recursos se adquieren de manera económica, se utilicen en forma eficiente y se protejan adecuadamente.
- f. Se logren desarrollar los programas, los planes y también los objetivos.
- g. Se fomente la calidad y la mejora continua en el proceso de control de la entidad.
- h. Se reconozcan y resuelvan en forma adecuada los asuntos legales o reguladores que impacten a la entidad.
- i. Se identifiquen y reporten las oportunidades de mejora del control de gestión, la rentabilidad y la imagen del ISFODOSU.

La fiscalización interna del ISFODOSU está orientada a la evaluación de los procesos de gestión de riesgos, de control interno y gobernabilidad de la entidad, y al mejoramiento continuo de tales procesos.

La fiscalización interna debe ayudar en el establecimiento, mantenimiento y mejora de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos. Estos controles se establecen para conseguir:

- a. El cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.
- b. El cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas, planes y procedimientos.
- c. La eficacia y eficiencia de las operaciones.

- d. La fiabilidad e integridad de la información.
- e. La salvaguarda de los activos.

1.4. Objetivo del Departamento de Fiscalización

El objetivo del Departamento de Fiscalización es brindar asesoría a las máximas autoridades ejecutivas del ISFODOSU para alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales; proporcionando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre las áreas sujetas a evaluación y vigilando que las operaciones se ejecuten con transparencia y apego a las disposiciones legales, promoviendo ante todo el personal de la entidad una cultura de respeto y cumplimiento a las leyes y procedimientos de control.

1.5. Alcance de la fiscalización interna

El alcance de la fiscalización interna comprende la revisión y análisis de las operaciones que se ejecutan en el ISFODOSU por medio de la evaluación de sus unidades, departamentos, procesos, actividades, transacciones, etc., que implica los resultados mensurables y evaluables de la eficacia y eficiencia operacional que durante un período determinado se hayan producido. Incluye los siguientes aspectos:

- a. Identificar y administrar los riesgos de manera apropiada.
- b. Las acciones de los empleados se desarrollen conforme a las políticas, las normas, los procedimientos, leyes y reglamentos aplicables.
- c. Desarrollar los programas, los planes y también los objetivos.
- d. Fomento de la calidad y la mejora continua en el proceso de control de la entidad.

- e. Verificar el cumplimiento a las disposiciones legales que impacten en la entidad.
- f. Evaluar que la eficacia y eficiencia del sistema integrado de información contable financiera, administrativa y operativa sea precisa, confiable y oportuna.
- g. Gestionar y proteger los recursos en forma eficiente, mediante la existencia de los controles establecidos para detectar y disuadir la ocurrencia de cualquier tipo de acción irregular.
- h. Identificar las áreas críticas de control, en las que se detecten mayores índices de riesgos.
- i. Informar el resultado de la gestión con relación a los objetivos establecidos en la entidad.
- j. Recomendar planes de acción que promuevan la corrección de los desvíos detectados en el cumplimiento de los objetivos y el establecimiento de prácticas aceptables.

1.6. Autoridad del Departamento de Fiscalización

El Director de Fiscalización está autorizado a desempeñar el trabajo de fiscalización interna que sea necesario para desarrollar una labor de alto nivel profesional dentro del alcance establecido en este manual; en consecuencia, tendrá derecho a:

- a. Acceso irrestricto a todas las funciones, los registros, la propiedad y el personal del ISFODOSU.
- b. Acceso total y libre al Comité de Control Interno y a la Junta Directiva.
- c. Asignar los recursos, fijar las frecuencias, seleccionar los temas, determinar los alcances del trabajo y aplicar las técnicas requeridas para cumplir con los objetivos de fiscalización.

- d. Obtener la asistencia necesaria del personal de los departamentos y áreas de la entidad donde se realicen las fiscalizaciones, así como otros servicios especializados que se lleven a cabo dentro o fuera del ISFODOSU.

1.7. Obligaciones del Director de Fiscalización

El Director de Fiscalización, en el cumplimiento de sus deberes, responde ante al Comité de Control Interno y al Rector, respecto a:

- a. Suministrar una evaluación anual de la adecuación y eficacia de los procesos del ISFODOSU para controlar sus actividades y administrar sus riesgos en las áreas establecidas en la misión y el alcance del trabajo.
- b. Informar cuestiones significativas relacionadas con los procesos para controlar las actividades de la entidad, incluyendo posibles mejoras en esos procesos y suministrar información concerniente a esas cuestiones.
- c. Suministrar información periódicamente sobre el estado y los resultados anuales de la fiscalización y la suficiencia de los recursos del Departamento de Fiscalización.
- d. Vigilar y coordinar con otras funciones el control y monitoreo (administración de riesgos, cumplimiento, seguridad, aspecto legal, ética, cuestión ambiental, auditoría externa).
- e. Aplicar evaluaciones de desempeño al personal bajo su cargo.

1.8. Responsabilidades de la función de fiscalización

Las funciones de fiscalización están contenidas, a nivel macro, en el Manual de organización y funciones del ISFODOSU. (Véase manual).

En esta guía queremos mostrar en detalle las responsabilidades de fiscalización.

El Director de Fiscalización y el personal del Departamento de Fiscalización tienen la responsabilidad de:

- a. Desarrollar un plan anual flexible de fiscalización interna, utilizando metodologías apropiadas basadas en riesgos, incluyendo cualquier preocupación por riesgo o control, identificada por la gerencia del ISFODOSU, y presentar ese plan al Comité de control interno para su revisión y aprobación.
- b. Implementar el Plan Anual de Fiscalización incluyendo, si es necesario, cualquier tarea o proyecto especial requerido por la Rectoría y/o la Junta Directiva.
- c. Mantener personal profesional con suficientes conocimientos, destrezas, experiencia y certificaciones profesionales para satisfacer los objetivos de este manual.
- d. Establecer un programa de aseguramiento de calidad por medio del cual el Director de Fiscalización asegure la calidad de las funciones de fiscalización.
- e. Llevar a cabo servicios de consultoría que excedan los servicios de aseguramiento, para asistir a la gerencia del ISFODOSU en el cumplimiento de sus objetivos. Algunos ejemplos son: la facilitación, el diseño de procesos, formación y servicios de asesoramiento, siempre y cuando se mantengan en forma y fondo los lineamientos de las normas para las actividades de aseguramiento.
- f. Emitir informes periódicos de fiscalización, resumiendo los resultados de las actividades desempeñadas.

- g. Mantener informados a la Rectoría, Comité de Control Interno y a la Junta Directiva sobre tendencias y prácticas exitosas que surjan en la fiscalización interna.
- h. Proveer a la Rectoría, Comité de Control Interno y a la Junta Directiva una lista de metas y resultados de la fiscalización para obtener indicadores reales de la situación actual.
- i. Asistir en la investigación de actividades significativas sospechosas de ser fraudulentas que se hayan desarrollado en la entidad y notificar a la Rectoría y/o Junta Directiva sobre los resultados.

1.9. Limitaciones y prohibiciones de la fiscalización interna

El Director de Fiscalización y el personal del Departamento de Fiscalización no están autorizados para:

- a. Cumplir cualquier deber operativo en el ISFODOSU.
- b. Iniciar o aprobar transacciones contables y/o de pagos.
- c. Dirigir las actividades de cualquier empleado de la entidad que no se desempeñe en el Departamento de Fiscalización, excepto que dichos empleados hayan sido apropiadamente asignados al equipo de fiscalización interna o asistan de otra manera a los funcionarios de esta.

1.10. Código de Ética de fiscalización interna

El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética entre los integrantes del Departamento de Fiscalización. Es necesario y apropiado contar con un código de ética para esta unidad, ya que esta se basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos, control y dirección.

El Código de Ética abarca mucho más que la definición de fiscalización, llegando a incluir dos componentes esenciales:

- a. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la fiscalización.
- b. Reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los integrantes del Departamento de Fiscalización. Estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas, y su intención es guiar la conducta ética de los funcionarios que ejercen la fiscalización.

Los principios del Código de Ética del Departamento de Fiscalización del ISFODOSU son:

- a. Integridad
- b. Objetividad e independencia
- c. Confidencialidad
- d. Competencia
- e. Responsabilidad
- f. Calidad
- g. Trabajo en equipo

2. Atributos y calidad del trabajo

Los funcionarios del Departamento de Fiscalización mantendrán condiciones de objetividad y sus conocimientos al día para un adecuado crecimiento personal. De manera similar, la actividad de fiscalización será conducida de forma tal que provea un servicio con calidad asegurada y mejorada continuamente.

El Director de Fiscalización deberá tener los atributos que se presentan a continuación para realizar sus funciones e informar de manera adecuada y eficaz a la autoridad facultada dentro de la entidad.

2.1. Independencia y objetividad

La actividad de fiscalización debe ser independiente, responder al máximo nivel de dirección de la entidad, de forma que le permita cumplir sus responsabilidades adecuadamente. Debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de la fiscalización, al desempeñar su trabajo, al evaluar y comunicar sus resultados.

Para garantizar la independencia de la actividad de fiscalización en el ejercicio de sus funciones, la Junta Directiva designa al Departamento de Fiscalización como una dependencia directa suya, con vinculación operativa el Comité de Control Interno y de la Rectoría, en el organigrama. La Rectoría está consciente

de que la independencia de la actividad de fiscalización debe ir acompañada de un apoyo irrestricto a las actividades que desarrolla el Departamento de Fiscalización, así como de un reconocimiento específico respecto al valor de dicha actividad.

La contratación y/o designación del Director de Fiscalización será manejada entre el Departamento de Recursos Humanos, la Rectoría y el Comité de Control Interno. La destitución del Director de Fiscalización solamente podrá producirse por resolución del Comité de Control Interno, a través de la Rectoría. Para ambos casos, se considerarán las disposiciones legales y normativas vigentes.

Los funcionarios del Departamento de Fiscalización deben tener una actitud imparcial y evitar los conflictos de intereses, absteniéndose de evaluar operaciones específicas de las cuales haya sido previamente responsable.

La objetividad es la situación en que los funcionarios del Departamento de Fiscalización se sienten libres de compromisos y, por tanto, no tienen que callar nada que deban decir; ni decir lo que a otros les gustaría escuchar.

A continuación, se establecen los criterios para mantener la objetividad:

- a. El Director de Fiscalización cuidará las contrataciones de sus funcionarios y, por tanto, rechazará aquellos candidatos que tengan nexos familiares, relaciones personales, o compromisos con funcionarios o empleados, que en cualquier situación impidan al funcionario de fiscalización emitir un juicio imparcial.
- b. El Director de Fiscalización publicará y divulgará efectivamente la sección del Código de Ética relativa a la objetividad e independencia.

- c. El Director de Fiscalización y el personal del Departamento de Fiscalización, apoyan a los directores y gerentes en el desempeño de sus funciones, pero nunca ocupan su lugar en lo relativo a:
 - i. Toma de decisiones,
 - ii. Ejecución de operaciones,
 - iii. Manejo de registro,
 - iv. Custodia de activos.

2.2. Aptitud

El Director de Fiscalización debe reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias requeridas para cumplir con sus responsabilidades individuales, debe tener conocimiento de los riesgos y controles claves en tecnologías de la información y las técnicas de revisión disponibles basadas en su uso, que le permitan desempeñar el trabajo asignado. Debe perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias mediante la capacitación profesional continua.

2.3. Debido cuidado profesional

El Director de Fiscalización debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar el alcance necesario para lograr los objetivos del trabajo a ejecutar; la complejidad o nivel de importancia relativa de asuntos, operaciones, actividades y recursos, a los cuales se les aplican procedimientos de fiscalización; la probabilidad de ocurrencia de errores, irregularidades o fraudes; la utilización de herramientas asistidas por computadora u otras técnicas de análisis de datos y la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

El Director de Fiscalización tendrá en cuenta las necesidades y expectativas del ISFODOSU, incluyendo la naturaleza,

oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo, la complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo y el costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

2.4. Aseguramiento de la calidad y mejora continua

El Departamento de Fiscalización debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de fiscalización y revise continuamente su eficacia. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de fiscalización a añadir valor, mejorar continuamente las operaciones del ISFODOSU y proporcionar seguridad razonable de que la fiscalización interna cumple con las normas. Las prácticas que se instituirán para garantizar la calidad y mejora continua de los servicios de fiscalización se establecen mediante los siguientes criterios:

- a. El Director de Fiscalización asigna las actividades a un equipo adecuado desde el punto de vista de las competencias requeridas, dependiendo de la magnitud de cada asignación.
- b. Las asignaciones de fiscalización establecen las actividades que se van a realizar, el propósito de la fiscalización, el alcance previsto, el tiempo de realización por niveles de responsabilidad y el programa de trabajo correspondiente.
- c. Previo al inicio de la fiscalización, el equipo del Departamento de Fiscalización asignado para la realización del trabajo realiza una reunión con el responsable del área o proceso revisado, para dialogar respecto al trabajo, propósito, tiempo esperado de ejecución y resultados esperados.
- d. Iniciado el proceso de revisión, se mantiene un monitoreo continuo de arriba hacia abajo, para asegurar que el trabajo

marcha conforme lo planificado, y que las observaciones significativas se comuniquen oportunamente.

- e. Al concluir el trabajo asignado, el funcionario fiscalizador encargado de la asignación produce un encuentro con el responsable del área o proceso revisado para presentarle las observaciones, y obtener su impresión.
- f. El funcionario fiscalizador encargado revisa el trabajo realizado, si corresponde, firmando cada papel de trabajo en señal de revisión, y produciendo una hoja de puntos de revisión para acción de los otros funcionarios fiscalizadores (asistentes) actuantes.
- g. Los asistentes limpian la hoja de puntos de revisión, lo cual es comprobado por el funcionario fiscalizador encargado, quien firma la hoja de puntos de revisión y ordena su archivo.
- h. El Director de Fiscalización revisa el trabajo realizado por el funcionario fiscalizador encargado, de manera similar a como este lo hizo con los asistentes. Asimismo, hace la revisión final, dejando cada uno evidencia del trabajo realizado.
- i. El Departamento de Fiscalización planifica un encuentro con el responsable del área o proceso revisado para presentarle el borrador del informe, y lograr que a dicho informe se le incorpore un plan de acción enfocado a la mejora de los procesos revisados.
- j. Concluido el encuentro, el Director de Fiscalización prepara un Informe de la Fiscalización efectuada y lo presenta a:
 - i. Comité de Control Interno,
 - ii. Junta Directiva,
 - iii. Rectoría,
 - iv. Área revisada.

- k. Según el plazo establecido en el plan de acción de las fiscalizaciones (revisiones) realizadas, debe producirse un encuentro entre el Director de Fiscalización y el titular de área revisada, con el propósito de:
- i. Asegurar que todas las acciones contenidas en el plan de acción se implementaron.
 - ii. Que la implantación fue efectiva, es decir, que la acción condujo a una solución, y no produjo otros problemas.
 - iii. Conocer las razones por las cuales las acciones o algunas de ellas contenidas en el plan, no han sido ejecutadas. En este caso se puede evaluar de nuevo la situación, o incorporar la situación en un nuevo informe.
- l. El funcionario fiscalizador encargado de la asignación de revisión consigna el tiempo invertido en el trabajo, en la sección correspondiente del presupuesto de horas hombre, estableciendo las diferencias, si las hubiera, en un reporte. Este reporte es firmado por el funcionario fiscalizador encargado y luego revisado por el Director de Fiscalización.
- m. Con base en las asignaciones de fiscalización, cada funcionario de fiscalización participante en los trabajos será evaluado trimestralmente por el funcionario fiscalizador encargado de los mismos; a su vez, cada funcionario fiscalizador encargado será evaluado por el Director de Fiscalización. Una copia de estas evaluaciones irá a la Gerencia de Recursos Humanos de la entidad.
- n. Al menos cada cinco años, la actividad de fiscalización del ISFODOSU debe ser revisada por un experto en la materia para remitir un informe al Comité de Control Interno, a la Junta Directiva, al Rector y al propio Director de Fiscalización, respecto si la actividad de fiscalización es conducida de acuerdo con las normas internacionales, locales y mejores prácticas.

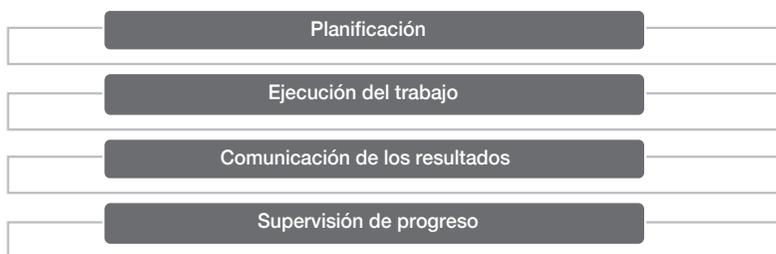
3. Administración de las actividades de fiscalización

El Director de Fiscalización es responsable de la administración eficiente y efectiva de cada actividad, lo que implica administrar los aspectos vinculados a la administración del área y sus relaciones internas y externas, así como de los aspectos técnicos, tales como:

- a. Dotar a cada actividad de recursos, tales como personal técnico y administrativo adecuado en términos de cantidad y calidad.
- b. Dotar a la actividad de recursos tecnológicos.
- c. Desarrollar programas de educación continua.
- d. Dotar a la actividad de recursos bibliotecarios.
- e. Dotar a la actividad de recursos materiales.
- f. Manejar las relaciones con todas las áreas del ISFODOSU de manera armoniosa.
- g. Lograr, a través de su labor, mantener una imagen idónea del Departamento de Fiscalización, y de la entidad en su conjunto.

La actividad de fiscalización del ISFODOSU, según lo que recomiendan las mejores prácticas, consta de cuatro fases interrelacionadas entre sí, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Fases de Fiscalización del ISFODOSU



3.1. Planificación

Cada vez que se desarrolla un Plan Anual de Fiscalización, el Director de Fiscalización debe analizar los continuos cambios que se presentan en el ambiente de negocio, comprendiendo los aspectos internos y externos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Entender bien el negocio, le permitirá al Director de Fiscalización identificar los riesgos y calificarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y su impacto, tanto en los estados financieros, como en el cumplimiento de los objetivos institucionales del ISFODOSU. Los documentos que se sugieren revisar para obtener este entendimiento son los siguientes:

a. Información interna:

- i. Estatutos
- ii. Organigramas
- iii. Plan Estratégico institucional.
- iv. Perspectivas presupuestarias.
- v. Políticas y manuales de procedimientos.
- vi. Actas (Junta Directiva, comités, entre otros).

- vii. Reportes de la Gerencia del ISFODOSU a la Junta Directiva.
- viii. Evaluaciones de las áreas.
 - ix. Contratos
 - x. Informes de auditorías internas y externas de años anteriores.
 - xi. Correspondencia con instituciones de vigilancia y control.
 - xii. Correspondencia con abogados.
- xiii. Intranet de la entidad.
- xiv. Página web de la entidad.

b. Información externa:

- i. Entes reguladores.
- ii. Revistas y periódicos de circulación nacional.
- iii. Portales de búsqueda en la web.
- iv. Bases de datos.
- v. Riesgos del sector.

Se recomienda el desarrollo de entrevistas en nivel descendente, partiendo desde la Junta Directiva, conociendo sus objetivos, estrategias, los riesgos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos y los controles claves que tiene para mitigar los riesgos. Toda la información relativa al entendimiento de la entidad, área o proceso revisado es importante para la etapa de planificación.

Igualmente, es fundamental que el funcionario de fiscalización indague sobre aquellos aspectos que la gerencia del ISFODOSU y/o entrevistado considere que no tiene bajo control y dónde son más vulnerables, así como aquellos procesos que considera no aportan valor y deberían tener un cambio importante, es decir, que debemos conocer los aspectos que finalmente más le inquietan a la gerencia del ISFODOSU y para los cuales el Departamento de Fiscalización pueda colaborar a evaluar el estado real de aquellas situaciones.

La actividad de fiscalización del ISFODOSU será planificada oportunamente. Este proceso incluye:

- a. Obtener información, analizarla, evaluarla, identificar riesgos, evaluar los riesgos y el control para estos riesgos. La primera tarea a cumplir dentro de la planificación del trabajo es el conocimiento del área sujeta a revisión, para lo cual se debe recopilar la información necesaria acerca de las actividades a revisar, obteniendo una comprensión del sistema de control interno y sus procedimientos, lo que permitirá desarrollar el plan respectivo considerando los riesgos inherentes de revisión.
- b. Conocer y actualizar el archivo permanente, el cual debe contar con información institucional y de gestión básica de operaciones sujetas al ámbito de su competencia. Las secciones del archivo permanente contienen aspectos:
 - i. Legales y reglamentarios
 - ii. Directivos
 - iii. Contractuales
 - iv. Políticas y procedimientos
 - v. Planes de la gerencia del ISFODOSU
 - vi. Matriz de riesgos
 - vii. Organigrama
- c. Obtener y organizar información financiera y estadística.
- d. Obtener y analizar informes de auditorías internas y/o externas anteriores.
- e. Hacer un análisis y una evaluación de la información obtenida en los literales «a», «b» y «c», con el fin de asegurar:
 - i. Que las actividades de control son eficientes para una adecuada administración de los riesgos.
 - ii. Que las actividades de control están efectivamente funcionando.

Los controles internos son las políticas, las normas, los procedimientos, sistemas y actividades que utiliza la entidad para detectar o prevenir errores de comisión y omisión y salvaguarda de los activos. Muchos controles internos están diseñados y son usados como medida de efectividad para prevenir que ocurran o corregir errores operacionales, evitar situaciones dolosas o de registros incorrectos de transacciones.

Un sistema de control interno es un esquema integrado de procesos diseñados por la Junta Directiva, la Rectoría, los Directores, los Gerentes, y grupos específicos de trabajo que se les encomiende, y otro personal, debidamente autorizado.

Estos procesos corresponden a acuerdos, conjunto o colección de conceptos, actividades y/o empleados que están conectados o interrelacionados. Acciones tomadas por la Junta Directiva o la Rectoría, también son consideradas como control interno. La función primordial del sistema de control interno es proveer seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas del ISFODOSU en las siguientes necesidades operativas:

- a. Que exista efectividad y eficiencia en las operaciones.
- b. Que la información financiera que se registra sea confiable.
- c. Que se cumpla con la aplicación de las leyes y los reglamentos correspondientes.
- d. Que las actividades sean ejecutadas correctamente.

La alta gerencia del ISFODOSU es la responsable del establecimiento, desarrollo, revisión y actualización de la adecuada estructura de control interno, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno; también, es responsabilidad de cada uno de los empleados del ISFODOSU, según sus funciones en la entidad.

Los controles internos se clasifican en tres tipos:

- a. **Automático:** los realiza de principio a fin un sistema de información.
- b. **Semiautomático:** son ejecutados de manera parcial por una persona, pero con la colaboración de un sistema de información.
- c. **Manual:** los ejerce en su totalidad una persona, sin la colaboración de un sistema de información. Los controles manuales pueden ser:
 - i. **Preventivos:** su objetivo es anticiparse a los eventos no deseados, actuando sobre las causas del riesgo, así como evitando la generación de errores o eventos fraudulentos.
 - ii. **Detectivos:** identifican todos aquellos eventos en el momento en que ocurren y advierten sobre la presencia de riesgos.
 - iii. **Correctivos:** se orientan a la implementación de las acciones correctivas una vez se ha identificado un evento no deseado. Se realizan cuando los controles preventivos y detectivos no han funcionado, lo cual representa un mayor costo, pues actúan cuando ya se han materializado eventos de pérdida para la entidad.

Corresponde al Departamento de Fiscalización, la revisión y evaluación de la estructura de control interno de acuerdo con los siguientes componentes, los cuales actúan interrelacionados según se observa en la Figura 2.

Figura 2. Componentes para evaluar el Control Interno¹



- i. **Ambiente de control:** es la base para los demás componentes de control interno y consiste en disposiciones legales, políticas, procedimientos y acciones que reflejen la actitud de la gerencia del ISFODOSU, y demás empleados acerca de la importancia del control en la entidad.
- ii. **Evaluación de riesgos:** consiste en identificar y analizar los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, lo cual sirve como base para determinar cómo se debe manejar el riesgo. A través del análisis de riesgo se consideran los aspectos internos y externos que pueden afectar adversamente la habilidad de la entidad de registrar, procesar, resumir y comunicar la información financiera de una manera consistente con las aseveraciones sobre los estados financieros. Se provee más detalle de este punto en el capítulo 3.1.1 referente a «Evaluación de riesgos».

¹ De acuerdo con el Marco de Control Interno COSO

- iii. **Actividades de control:** son las políticas y procedimientos existentes que ayudan a asegurar que las instrucciones que imparte la Junta Directiva se lleven a cabo. Estas actividades ayudan a la Gerencia del ISFODOSU a asegurarse que se tomen las acciones necesarias para dirigir los riesgos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Algunos ejemplos de actividades de control son las políticas y procedimientos relacionados con controles físicos de los recursos, segregación de funciones, procesamiento y manejo de la información.
- iv. **Información y comunicación:** es la identificación, recopilación e intercambio de la información de una manera y en un marco de tiempo que permita que los empleados cumplan con sus responsabilidades. Ejemplos de comunicación son los manuales de procedimientos, memorandos, mensajes en reuniones, informes, entre otros.
- v. **Monitoreo:** es el proceso de analizar la calidad del desempeño de los controles internos a través del tiempo. Los controles internos deben ser monitoreados por la Gerencia del ISFODOSU, de acuerdo con su responsabilidad de establecerlos y mantenerlos. La Gerencia del ISFODOSU considera o determina si los controles internos están debidamente diseñados y que operan como se espera. Los controles internos se pueden modificar, para reflejar las condiciones de cambio existentes en la entidad. Los auditores internos y partes externas como clientes, usuarios y reguladores contribuyen al proceso de monitoreo.

La Alta Gerencia del ISFODOSU cumple su responsabilidad sobre los controles internos al planificar, organizar y dirigir el desempeño de suficientes acciones que provean seguridad razonable de que los objetivos y metas se alcanzarán.

3.1.1. Evaluación de riesgos

El proceso de evaluación de riesgos del ISFODOSU se basa en las pautas sugeridas en su Guía de Valoración y Administración de Riesgo, basada en las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI) emitidas por la Contraloría General de la República en el 2011, la cual se fundamenta en la Ley 10-07 sobre el Control Interno y Reglamento, así como en el Marco de Control Interno COSO.

El proceso de evaluación de riesgos busca fortalecer los mecanismos internos del ISFODOSU para que alcance sus objetivos, los cuales se clasifican en cuatro categorías:

- a. **Estratégicos:** objetivos de alto nivel, alineados con la visión y misión de la entidad.
- b. **Operacionales:** relacionados con el uso eficaz, eficiente y económico de los recursos disponibles.
- c. **Información:** relacionados con la confiabilidad de los informes que la entidad produce, bien sea por requerimientos internos para la toma de decisiones, o externos, propios de la rendición de cuentas.
- d. **Cumplimiento:** objetivos relacionados con el cumplimiento legal y normativo aplicables a la entidad.

Los objetivos categorizados como de información y de cumplimiento están relacionados con el cumplimiento de normas y leyes, que a su vez forman parte del sistema de control de la entidad, lo cual debiera incidir positivamente en el logro de los mismos. Por su parte, los objetivos estratégicos y operacionales pueden estar sujetos a eventos externos que no necesariamente están bajo el control de la entidad.

La evaluación de riesgos considera el análisis de cuatro componentes, los cuales se relacionan entre sí. A continuación, detalles de los mismos:

- a. **Ambiente interno:** Establece en el ISFODOSU los fundamentos de cómo el personal del área revisada percibe y da tratamiento a los riesgos, considerando su filosofía, el riesgo aceptado, la integridad, los valores éticos y el entorno en que actúa.
- b. **Establecimiento de objetivos:** Los objetivos del área o proceso revisado deben estar establecidos antes que la dirección de la misma pueda identificar potenciales eventos que puedan afectar a los mismos. Estos objetivos deben estar definidos con claridad, para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos. Para poder determinar si los objetivos son pertinentes, la gerencia del ISFODOSU debe considerar los siguientes aspectos:
 - i. Alineación de los objetivos establecidos con la estrategia.
 - ii. Objetivos alineados con la tolerancia al riesgo.
 - iii. Objetivos alineados con el marco legal y normativo.
 - iv. Objetivos específicos, cuantificables, importantes, alcanzables y temporales.
 - v. Objetivos que caigan en cascada en toda la entidad.

Algunos factores que influyen en la evaluación de los riesgos son:

- i. Políticas y procedimientos.
- ii. Aprobaciones y autorizaciones.
- iii. Conciliaciones y verificaciones.
- iv. Seguridad de activos.
- v. Segregación de funciones.
- vi. Identificación de eventos.
- vii. Valoración de riesgos.
- viii. Respuestas al riesgo.

- c. **Identificación de eventos:** Los acontecimientos internos y externos que puedan afectar a los objetivos de la unidad revisada deben ser identificados, separando los riesgos de las oportunidades. Los riesgos deben considerarse en todos los niveles del ISFODOSU tomando en cuenta su severidad, velocidad y persistencia al riesgo, probabilidad de pérdida de activos e impacto sobre actividades operativas, de reporte o de cumplimiento. La entidad debe entender su apetito o tolerancia al riesgo y su habilidad de actuar entre estos niveles de riesgo.

Los riesgos se identifican haciendo preguntas para cada uno de los procesos a revisar, tales como:

- i. ¿Qué podría salir mal?
- ii. ¿Cómo podemos fallar?
- iii. ¿Qué podría suceder?
- iv. ¿Cuáles son los procesos más complejos?
- v. ¿Dónde hay debilidades estructurales?
- vi. ¿Dónde hay desconocimiento técnico?

Otra técnica para identificar riesgos consiste en el análisis de causa-efecto, donde la causa es lo que motiva la materialización del riesgo y el efecto es la consecuencia final de la materialización del riesgo, la cual debería ser cuantificable y de ser posible debe expresarse en términos concretos.

Algunos riesgos universales son:

- i. Información contable errónea.
- ii. Pérdida de activos.
- iii. Altos costos.
- iv. Fraude o conflictos de interés.
- v. Decisiones desacertadas.

Los riesgos pueden presentarse en cualquier nivel de la entidad, siendo estos asociados a factores que podemos clasificar en internos y externos. Una vez identificados los factores podemos considerar su importancia, y entonces sería posible relacionarlos con riesgos asociados al área o proceso revisado:

i. Factores externos:

- **Económicos:** Cambios que puedan impactar las finanzas, la disponibilidad de flujo de efectivo y barreras de acceso competitivo.
- **Medioambiente:** Catástrofes naturales o causadas por el ser humano, cambios climáticos que afecten las operaciones, etc.
- **Regulatorios:** Nuevas leyes y regulaciones que afecten las operaciones y reportes.
- **Sociales:** Cambios en las necesidades o expectativas de las partes interesadas.
- **Tecnológicos:** Desarrollos que pueden afectar la disponibilidad y uso de la información, costos de infraestructura, etc.

ii. Factores internos:

- **Financieros:** Decisiones sobre el uso del capital y de los recursos que pueden afectar las operaciones.
- **Personal:** Calidad del personal contratado, de los procesos de capacitación, vencimiento de contratos, etc.
- **Procesos:** Deficiente desarrollo organizacional, cambios en el personal, estructura para la toma de decisiones, etc.

- **Tecnología:** Alteraciones de los sistemas de información que afectan procesos medulares.

d. **Análisis de riesgos:** Este análisis debe comprender la evaluación de la probabilidad de que ocurra un riesgo, así como su impacto, y con ello poder estimar posibles pérdidas. Esta estimación contempla dos variables:

- Probabilidad:** Es una estimación de que un riesgo se materialice; puede ser una razón matemática o científica, o un juicio de valor o en base a la experiencia.
- Impacto:** Son los efectos que pueden producirse de materializarse un riesgo. Se relaciona con la pérdida de activos, de tiempo, de recursos, disminución de eficiencia y eficacia, disminución en la calidad de información, etc.

En la Figura 3, se establece una escala cualitativa con tres grados de intensidad o gravedad para las variables Probabilidad (frecuencia) e Impacto. Estos grados de intensidad o gravedad se categorizan en Alto (incluye el nivel Crítico), Medio y Bajo, y a su vez se le asigna una valoración.

Figura 3. Escala cualitativa para las variables Probabilidad (frecuencia) e Impacto

Categoría	Probabilidad /Frecuencia	Importancia/ Impacto
Bajo	Es poco probable que ocurra	Sin impacto significativo sobre los objetivos trazados
Mediano	Es algo que puede ocurrir	Puede tener impacto en los objetivos si ocurre
Alto	Es muy probable que el evento ocurra	Puede impactar significativamente el logro de los objetivos

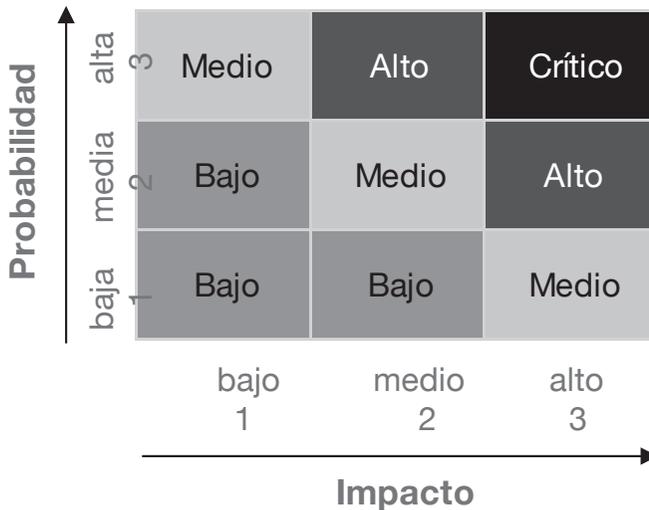
Estas categorías a su vez conllevan la valoración que se muestra en la Figura 4.

Figura 4. Valoración según la categoría de riesgo

Probabilidad /Frecuencia	Importancia/ Impacto
Bajo = 1	Bajo = 1
Mediano = 2	Mediano = 2
Alto = 3	Alto = 3

Las categorías valoradas sobre la gravedad de la probabilidad y del impacto se interpretan según lo indicado en la Figura 5.

Figura 5. Valoración de las categorías según la gravedad de la probabilidad y del impacto



Teniendo en cuenta este esquema de valoración, la multiplicación del valor de la variable Probabilidad (frecuencia) con el valor de

la variable Impacto, se genera un resultado que ubica el riesgo en uno de los nueve cuadrantes posibles.

Con estos resultados se definen las prioridades para seleccionar procesos o áreas sujetas a revisar dentro del universo de revisión, en donde los riesgos calificados con nivel Alto (incluyendo el Crítico) son los que requerirán análisis inmediato, seguido por los riesgos con nivel Medio.

3.1.2. Determinación del universo de fiscalización

El universo de fiscalización se obtiene a través de una recopilación de información de carácter estratégico y operativo de los procesos, programas, proyectos, áreas o funciones, o cualquier otra subdivisión establecida en el ISFODOSU y se constituye en una lista de todas las posibles revisiones que pueden realizarse.

Para obtener el universo de fiscalización es necesario consultar y analizar las diversas fuentes a que se tenga acceso, que pueden contener datos de carácter cualitativo o cuantitativo, tomando en consideración los siguientes aspectos:

- a. Número de procesos de la entidad.
- b. Procesos con un mayor nivel de exposición al riesgo.
- c. Metas internas que apuntan directamente al cumplimiento del Plan Estratégico Institucional del ISFODOSU.
- d. Contrataciones
- e. Servicios de tercerización.
- f. Sistemas de información en los cuales se han realizado o se proyectan invertir montos importantes.

Cabe precisar que esta lista es orientadora y puede contemplar otros aspectos que a juicio del Director de Fiscalización deban ser incluidos en el universo de fiscalización.

Para tener como resultado una planificación adecuada, el funcionario de fiscalización debe obtener información de todos los elementos relevantes para la entidad, incluyendo los riesgos, factores internos y externos que podrían afectar el normal desarrollo de la misma, entre otros. El Director de Fiscalización se centrará en los procesos, programas o proyectos con mayor criticidad listados en el universo de revisión, con base a la evaluación de riesgos realizada previamente.

3.1.3. Plan Anual de Fiscalización

Tomando como base el universo fiscalizable, los riesgos identificados y los resultados de la evaluación previa de los controles internos, el equipo de fiscalización del ISFODOSU hará un Plan Anual de Fiscalización para el año en cuestión, el cual presentarán al Comité de Fiscalización para su conocimiento y al Rector para su aprobación. El Plan incluirá el enunciado de cada una de las revisiones a realizar durante el año, así como el calendario preliminar de las mismas y además:

- a. **Objetivos del plan:** Estos se relacionan a los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno del área o proceso que va a ser revisado.
- b. **Alcance:** Establecido por los funcionarios de fiscalización el cual debe ser suficiente para satisfacer los objetivos.
- c. **Asignación de recursos:** Los funcionarios de fiscalización determinarán los recursos necesarios para lograr los objetivos del trabajo. El personal que se asignará a los trabajos estará basado en la experiencia poseída, la naturaleza

y la complejidad del trabajo, así como las restricciones de tiempo y recursos disponibles.

- d. **Programa de actividades:** Los funcionarios de fiscalización prepararán un programa en el cual se describan las actividades que serán desarrolladas en el año, la persona encargada de ejecutar cada actividad, la frecuencia con que cada actividad será desarrollada, su programación en el tiempo, y el tipo de trabajo de revisión a realizar, de aplicar. Los tipos de trabajos son los siguientes:
- i. **Aseguramiento financiero:** Proporciona aseguramiento en relación con el logro de una o más aseveraciones relacionadas con el estado financiero.
 - ii. **Aseguramiento de controles:** Proporciona aseguramiento en relación con el diseño y la operación de las actividades de control clave.
 - iii. **Tecnología de la información:** Proporciona aseguramiento en relación con el diseño y la operación de las actividades de control general de la tecnología de información.
 - iv. **Cumplimiento:** Proporciona aseguramiento en relación con el diseño y la operación de las actividades de control y los procedimientos existentes para asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones, políticas, etc.
 - v. **Operaciones:** Proporciona aseguramiento en relación con la eficacia y eficiencia de las operaciones de una organización, incluidos los objetivos de desempeño y rentabilidad y la protección de recursos contra pérdidas.
 - vi. **Integrado:** Proporciona aseguramiento en relación con cualquier combinación de los objetivos anteriores.

- e. **Presupuesto de tiempo:** El Plan Anual de Fiscalización también contempla el presupuesto de tiempo que invertirá el personal en el año.
- f. **Programa de trabajo:** Finalmente, contendrá un programa de trabajo para cada una de las actividades que se vayan a desarrollar en el año. El programa de trabajo consistirá en una guía general que será actualizada cada año o en cada revisión que vaya a ser realizada.

3.2. Ejecución del trabajo

En esta fase se desarrolla el plan de revisión previamente aprobado y se ejecutan las actividades definidas para obtener y analizar toda la información del proceso que se revisa, lo cual permite contar con evidencia suficiente, competente y relevante para emitir conclusiones. Esta fase contempla las actividades que se describen a continuación.

3.2.1. Reunión de inicio

Se realiza de acuerdo con el cronograma establecido en el Plan Anual de Fiscalización. Al inicio de la actividad, el Director de Fiscalización puede optar entre comunicar por escrito o reunirse con el responsable del proceso revisado, para informar, entre otros temas, los siguientes:

- a. Presentar a los integrantes del equipo e informar quién es el profesional encargado de la revisión.
- b. Comunicar los principales objetivos de la revisión.
- c. Comunicar el alcance del trabajo de revisión.
- d. Dar a conocer el cronograma inicial del trabajo.

- e. Identificar quiénes serán las personas que entregarán la información que se requerirá en el trabajo y cuál será el procedimiento para solicitarla.
- f. Se coordina y fija la reunión de cierre del trabajo, dejando la posibilidad de realizar reuniones previas de avance del trabajo antes del informe final.

3.2.2. Solicitud de información

Se debe obtener la información y documentación necesarias para iniciar la revisión en campo, siendo dichos documentos solicitados al área revisada. Los registros físicos y electrónicos que soportan el proceso serán una de las fuentes desde donde se obtienen datos, los cuales deben relacionarse claramente en los papeles de trabajo. La solicitud de información se debe realizar teniendo en cuenta los objetivos y alcance de la revisión y las actividades contempladas en el Plan Anual de Fiscalización.

Algunos de los documentos que pueden ser solicitados:

- a. Procedimientos relacionados con el proceso sujeto de revisión.
- b. Mapa de riesgos del proceso.
- c. Plan de acción del proceso.
- d. Planes de mejoramiento.

Los funcionarios de fiscalización del ISFODOSU identificarán, analizarán, evaluarán y registrarán suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

La información referida deberá ser suficiente, confiable, relevante y útil. Los funcionarios de fiscalización emitirán conclusiones basadas en análisis y evaluaciones adecuados de la información

que acumulen en cada trabajo que estén realizando. La información acumulada por los funcionarios de fiscalización se registrará apropiadamente como base para soportar las conclusiones del trabajo.

3.2.3. Evaluación de procesos y controles

Los funcionarios de fiscalización del ISFODOSU deben evaluar los procesos administrativos u operativos, vinculados con los objetivos específicos y el alcance de la revisión, verificando lo siguiente:

- a. Segregación de funciones.
- b. Documentación
- c. Niveles de autorización.
- d. Normativa legal que regula los procesos.
- e. Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.
- f. Acceso restringido a los recursos.
- g. Control del sistema de información.
- h. Controles físicos.
- i. Cualquier otro aspecto que resulte de interés.

Los funcionarios de fiscalización compararán el proceso ejecutado con el establecido, a fin de constatar la existencia de los mecanismos de control en dicho procedimiento, así como su efectivo cumplimiento. En caso de que el ISFODOSU no cuente con el procedimiento objeto de revisión adecuadamente documentado, el funcionario de fiscalización deberá levantarlo, mediante narrativas, flujo de procesos, o una combinación de ambos, para efectos de su propio trabajo.

Para realizar la revisión y evaluación del sistema de control interno se deben considerar los aspectos generales y específicos que se detallan a continuación:

a. Generales

- i. Si los procedimientos establecidos se adecúan a la normativa legal y técnica que los regula.
- ii. Si los procedimientos proporcionan un control satisfactorio de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, entre otros.
- iii. Si las normas y procedimientos existentes y su aplicación contribuyen al logro de los objetivos y metas.
- iv. Si los procedimientos son objeto de evaluaciones para su mejoramiento continuo.

b. Específicos

- i. Segregación de funciones y asignación de responsabilidades.
- ii. Utilización de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos disponibles.
- iii. Existencia de un plan de organización, políticas y normas.
- iv. Establecimiento de unidades de operaciones en relación con su costo-beneficio.
- v. Claridad en los métodos y procedimientos adoptados.
- vi. Exactitud y veracidad en la información financiera y administrativa.
- vii. Observancia de las políticas escritas.
- viii. Cumplimiento de la misión, objetivo y metas.

Cuando se evalúe el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la normativa legal, y técnica que resulte aplicable, se verificarán los aspectos siguientes:

- a. **Métodos presupuestarios y contables:** Las transacciones seleccionadas en la fase de planificación deben ser rastreadas, a través del o los procesos involucrados en la documentación, clasificación y registro de los sistemas.
- i. **Bienes:** Debe indagarse sobre las transacciones relacionadas con el registro, guarda, custodia, uso y estado de conservación de bienes, así como la calidad, cuando sea aplicable.
 - ii. **Contratación:** Constatar si la contratación estaba prevista en la planificación, así como la aplicación de las normas y de los procedimientos de selección de proveedores para la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras que resulte aplicable; si los pagos realizados se corresponden con el bien adquirido, el servicio prestado o la obra ejecutada, entre otros.
 - iii. **Aspectos ambientales:** Indagar si los procesos ejecutados por el área revisada son susceptibles de degradar el ambiente. En tal sentido, determinar si fueron realizados los estudios de impacto ambiental, así como las medidas preventivas para mitigar sus efectos.
 - iv. **Tecnología de información y comunicación:** Analizar los procesos que permiten verificar la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro, seguridad y presentación de información, en forma de voz, imágenes y datos contenidos en formato digital.

El proceso de evaluación del control interno documentado (Anexo 1), incluye los siguientes pasos:

- a. Obtener respuestas a las preguntas sugeridas y otras que resultasen pertinentes de acuerdo con el criterio del funcionario de fiscalización. Las respuestas podrán ser: Sí, No o N/A.

- b. Valorar la respuesta obtenida en cada pregunta, de acuerdo con la siguiente escala:
1. No existe evidencia o no es suficiente.
 2. Existe evidencia, pero a juicio del fiscalizador interno, no cuenta con la calidad y pertinencia suficiente.
 3. Existe la evidencia y es satisfactoria.
- c. El Anexo 1 calculará de forma automática, una calificación promedio para cada componente de control (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo), con base a lo descrito en el literal «b», con la intención de obtener una valoración de cada componente. Esta calificación se describe a continuación:

De 1.0 a \leq 1.5: Débil

De \geq 1.6 a \leq 2.0: Moderado

De \geq 2.1 a 3.0: Fuerte

Si del resultado de la evaluación de los componentes de control interno se obtiene una calificación débil o moderado, los funcionarios de fiscalización del ISFODOSU considerarán reajustar la muestra bajo revisión, el objetivo, el alcance, así como la aplicación de las pruebas sustantivas y de control, lo cual se someterá a consideración del Director de Fiscalización, quien podrá incorporar nuevas actividades o sustituir las programadas, de acuerdo con los resultados de dicha evaluación que le han sido presentados. Igualmente, podrán reajustar los lapsos establecidos para el trabajo de campo, de ser el caso.

3.2.4. Análisis de riesgos del área o proceso revisado

Una vez realizada la evaluación preliminar del sistema de control interno, se deberá evaluar el riesgo de la revisión, a fin de

determinar cómo deben ser tratados aquellos hechos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta, pero relevante para la consecución de los objetivos del mismo. Para ello se utilizará el formulario Evaluación del Riesgo (ver Anexo 2) y el de Consideraciones para evaluación de Riesgo de Fraude (ver Anexo 3.)

Para evaluar el riesgo que afectará la revisión, se considerará:

- a. El riesgo inherente: es el vinculado con los aspectos propios de la actividad a evaluar. Para determinar la posibilidad de existencia de un riesgo inherente, se tomará en cuenta lo siguiente:
 - i. Procesos medulares del objeto evaluado, así como la naturaleza de las operaciones que realiza.
 - ii. Recomendaciones formuladas en revisiones anteriores.
 - iii. Naturaleza de transacciones.
 - iv. Circunstancias ajenas al objeto a evaluar, que bien podrían afectar su normal desenvolvimiento.
 - v. Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - vi. Quejas del público.
 - vii. Criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - viii. Factores externos que influyan en el accionar de la entidad.
 - ix. La naturaleza de las actividades.
 - x. El alcance de la automatización.
 - xi. La dispersión geográfica.

- b. El riesgo de control: referido a las deficiencias del sistema de control interno del área o proceso a evaluar, que pudieran incidir en los resultados de la revisión. Determinar la confiabilidad del sistema de control interno que tiene el objeto a evaluar respecto al funcionamiento, en cuanto a:
 - i. Procedimientos normalizados.
 - ii. Detección de errores o desvíos.

- iii. Experiencia del personal.
 - iv. Sistemas de información.
 - v. Identificar cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente a:
Rotación de personal, crecimiento o reducción del personal, nuevos sistemas, alteraciones de tipo cultural.
- c. El riesgo de no detección: referido a la probabilidad de que los funcionarios de fiscalización no apliquen los procedimientos que permitan descubrir errores o irregularidades significativas, así como considerar la relación entre el riesgo de detección y el nivel combinado de los riesgos inherentes y de control. Por ejemplo, cuando los riesgos inherentes y de control son altos, los niveles aceptables del riesgo de no detección deben ser bajos para reducir el riesgo de la revisión a un nivel aceptablemente bajo. Por otra parte, cuando los riesgos inherentes y de control son bajos, los funcionarios de fiscalización pueden aceptar un riesgo de detección más alto y aun así reducir el riesgo de revisión a un nivel de aceptación bajo. Para determinar la posibilidad de existencia de un riesgo de detección, se tomará en cuenta lo siguiente:
- i. Conocimiento previo del proceso revisado.
 - ii. Claridad de los objetivos y alcances.
 - iii. Aptitud y actitud del equipo.
 - iv. Disponibilidad y administración de los recursos.
 - v. Contingencia en el equipo de fiscalización designado para el trabajo.
 - vi. Conocimiento del proceso de revisión.
 - vii. Medir la complejidad de la revisión haciendo referencia al número de personas, volumen de la documentación a examinar e impacto social del objeto a evaluar, así como la experiencia y cantidad de los que conforman el equipo de trabajo, reconociendo que a mayor complejidad mayores riesgos.

- viii. Probabilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, debido al tiempo utilizado en la planificación y ejecución de la revisión.

3.2.5. Determinación de la muestra de revisión

Cuando no es posible realizar una verificación total de las transacciones a hechos ocurridos en un proceso, se selecciona una muestra, la cual debe ser representativa de acuerdo con la complejidad del proceso. El muestreo de la revisión es la aplicación de un procedimiento a menos del 100 % de los elementos de una población con el objetivo de sacar conclusiones acerca de toda esa población.

Sin embargo, es importante mencionar que, al diseñar procedimientos de revisión, el funcionario fiscalizador podrá determinar los medios apropiados de elegir partidas u operaciones dependiendo de las circunstancias. Los medios disponibles son: la selección de todas las partidas, es decir el 100 %, la selección de partidas específicas y el muestreo de la revisión.

El funcionario de fiscalización puede seleccionar partidas específicas de un universo basado en factores tales como: conocimiento del objeto evaluado, evaluaciones preliminares de los riesgos inherentes y de control, y las características del universo que se somete a prueba. La selección basada en partidas específicas está sujeta a riesgos no provenientes del muestreo. Las partidas u operaciones seleccionadas pueden incluir:

- a. Partidas claves: se seleccionan partidas específicas dentro del universo porque sus montos son relevantes o porque muestren otra característica, por ejemplo: son sospechosas, no comunes, particularmente propensas a riesgo o que tienen un historial de error.

- b. Partidas representativas: las cuales cubren una cierta cantidad. El equipo de trabajo puede decidir examinar partidas cuyos valores exceden un cierto monto, con el objeto de verificar un porcentaje elevado del saldo total de la cuenta o transacción.
- c. Partidas para obtener información: estas podrán examinarse para obtener información sobre asuntos tales como, negocio del cliente, la naturaleza de las transacciones, los sistemas de contabilidad y de control interno.

La aplicación de estas pruebas selectivas constituye un medio efectivo para reunir evidencias, pero no constituye un muestreo de revisión, ya que los resultados no pueden proyectarse a todo el universo. En tal sentido, se debe considerar la necesidad de obtener evidencias adicionales respecto al universo, cuando las partidas, transacciones y operaciones sobre las cuales no se efectuaron pruebas son importantes.

Se entiende por muestra representativa aquella que lleva a inferir que el comportamiento de dicha muestra es equivalente al comportamiento del universo. Al considerar los factores de riesgo, el funcionario de fiscalización tendrá que decidirse por el método idóneo para seleccionar la muestra y el tamaño de esta.

Los métodos de muestreo son los siguientes:

- a. Muestreo estadístico: Este procedimiento aplica técnicas de estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra. Este tipo de muestreo ayuda a diseñar una muestra eficiente, permite medir la eficiencia de la evidencia obtenida y evaluar los resultados de la muestra.
- b. Muestreo no estadístico: Los ítems a ser incluidos en la muestra son determinados de acuerdo con criterios. En este tipo de muestreo el tamaño, selección y evaluación

de las muestras obedece a criterios subjetivos, por lo que es más factible que ocurran desviaciones. Dentro de estas se encuentra el muestreo «indiscriminado», donde el funcionario fiscalizador selecciona la muestra sin emplear una técnica estructurada, pero evitando cualquier desvío consciente o predecible. Es posible aplicar el muestro de «juicio o discrecional», donde el funcionario de fiscalización coloca un desvío en la selección de la muestra, por ejemplo: todas las unidades superiores a determinado valor, todas las que cumplan una característica específica, todas las cantidades negativas, todos los nuevos usuarios, entre otros que puedan tenerse en cuenta a juicio del funcionario de fiscalización y a partir de las cuales se selecciona la muestra. Para la determinación del tamaño de la muestra con base a este método, se considerará el formulario «Determinación de la Muestra».

3.2.6. Desarrollo de pruebas, técnicas, procedimientos y uso de papeles de trabajo

Para desempeñar trabajos de fiscalización en el ISFODOSU, se requiere de políticas y procedimientos que garanticen que el trabajo realmente se ejecutó y de que cumplió con criterios técnicos adecuados, siendo estos los siguientes:

- a. Pruebas de revisión: constituyen un conjunto de técnicas y procedimientos integrado en el logro de un objetivo del trabajo.
- b. Técnicas de revisión: son procedimientos específicos para lograr objetivos puntuales en la fiscalización. Constituyen ejemplos de técnicas de revisión: el análisis, la inspección, la confirmación, la indagación, entre otras.
- c. Procedimiento de revisión: es una guía o secuencia ordenada de pasos que establece qué hacer en términos de la

revisión: qué prueba hacer, qué procedimiento ejecutar, qué trabajo hacer, quién lo hará, cuándo lo hará, dónde lo hará y cuántos datos o información verificará.

- d. Papeles de trabajo: se conocen como papeles de trabajo los registros de los diferentes tipos de evidencia acumulada por el funcionario de fiscalización. Cualquiera que sea la forma de la evidencia y cualesquiera que sean los métodos utilizados para obtenerla, se debe hacer y mantener algún tipo de registro en los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo constituyen el conjunto de medios usados por los funcionarios de fiscalización para recoger y ordenar evidencia de la fiscalización que le servirán como soporte o para apoyar sus conclusiones.

La opinión del funcionario de fiscalización depende de la obtención y evaluación de evidencia suficiente, competente y relevante. Algunos ejemplos de papeles de trabajo son los programas de trabajo, los análisis, los memorandos, las cartas de confirmación y declaración, resúmenes de documentos de la entidad y papeles preparados u obtenidos por el funcionario de fiscalización.

Los papeles de trabajo también pueden estar en formato de información almacenada en dispositivos externos de almacenamiento electrónico de información (como USB, CD, discos externos, servidores u otros medios). El formato exacto de los papeles de trabajo varía con el tamaño, complejidad y circunstancias de cada trabajo de fiscalización.

Deben establecerse procedimientos para garantizar que los papeles de trabajo sean salvaguardados y conservados en los plazos y medios que la ley exija. Si en el transcurso de dicho término no se ha ejecutado una nueva revisión, los papeles de

trabajo deben conservarse hasta que esta se ejecute, oportunidad en la que se analizará la conveniencia de conservar o no todos o una parte de ellos.

Los papeles de trabajo tienen los siguientes propósitos:

- a. Evidenciar que el trabajo se supervisó.
- b. Proporcionar información que será incluida en el informe de fiscalización.
- c. Servir como respaldo de la opinión del funcionario de revisión.
- d. Proporcionar una de las bases para evaluar la calidad del Departamento de Fiscalización.
- e. Evidenciar que en el desarrollo de las fiscalizaciones se cumple con lo establecido en este manual.
- f. Servir como evidencia en caso de demandas legales, fuente de información para futuras declaraciones y otros informes especializados, solicitados por otros órganos de competencia y como guía para exámenes de revisiones posteriores.

Las siguientes son condiciones que deben cumplir los papeles de trabajo de las fiscalizaciones en el ISFODOSU:

- a. Los papeles de trabajo de las fiscalizaciones del ISFODOSU son propiedad de la entidad y solamente podrá tener acceso a ellos el personal de la Dirección de Fiscalización y los miembros de la Junta Directiva, del Comité de Control Interno y la Rectoría, si así lo requieren. Otras personas podrían tener acceso a los papeles de trabajo de fiscalización (como los auditores externos), siempre que este acceso sea autorizado previamente por la Junta Directiva, el Comité de Control Interno y/o la Rectoría.

- b. El Director de Fiscalización establecerá políticas bien definidas respecto a las técnicas que se deben seguir en la preparación, organización y custodia de los papeles de trabajo.
- c. Los papeles de trabajo deben proporcionar evidencia:
 - i. De que el trabajo fue planificado.
 - ii. Se evaluaron los riesgos y el control interno.
 - iii. Cuáles procedimientos de revisión se aplicaron.
 - iv. Quién realizó el trabajo y quién lo supervisó.
 - v. Cuáles fueron los resultados de cada fiscalización.
 - vi. Cuál fue el resultado de la supervisión del progreso.
- d. Sin ser limitativos, los papeles de trabajo pueden incluir:
 - i. La planificación del trabajo.
 - ii. Cuestionarios, diagramas, listas de prueba, programas, otros.
 - iii. Notas y memorandos resultantes de entrevistas.
 - iv. Manuales
 - v. Contratos y convenios.
 - vi. Políticas financieras y operativas.
 - vii. Cartas de confirmación.
 - viii. Análisis y pruebas de operaciones y procesos.
 - ix. Resultados de procedimientos analíticos.
 - x. Resultados de las evaluaciones de los controles.
 - xi. Cartas de confirmación de saldos, comunicaciones y anotaciones.
 - xii. Informes de auditorías internas y/o externas.
- e. Los papeles de trabajo deben contener un encabezado, un control de ejecución y un cuerpo. Además, entre sus requisitos se incluye que deben contener un índice, marcas relativas a trabajos realizados y referencia entre un papel y otro.

- f. Se utilizarán como marcas las de uso común, algunas de estas a continuación:

Figura 5. Marcas de Revisión

✓	Cotejado con otro documento
X	Conciliación
✓	Verificada la documentación
⌘	Cálculos comprobados
W	Verificado con el Mayor
✓	Totales verificados
☆	Sumas verificadas
€	Examinado
I	Inspeccionado
?	Pendiente, no se obtuvo información
!	Amerita una aclaratoria
S	Indica que se debe elaborar una cédula
ℳ	Indica que se elaboró una cédula
△	Saldo por encima de lo normal
▽	Saldo por debajo de lo normal
a	Ver comentario o nota desde a hasta z

- g. Para facilitar su estructuración, los papeles de trabajo deben referenciarse en el margen superior derecho, con el fin de identificar cada una de las cédulas de trabajo, cuestionarios y demás documentos. El cruce de referencia se realizará en las cédulas de trabajo que lo ameriten y en

el informe de revisión para facilitar la ubicación de los soportes documentales de las observaciones plasmadas.

- h. Ser suficientemente claros y detallados para que un tercero esté en capacidad de emitir las conclusiones y recomendaciones, mediante su revisión.
- i. No deben requerir de explicaciones orales.
- j. En el ISFODOSU, los papeles de trabajo, físicos o electrónicos, se organizarán en archivos. Cada archivo incluirá un índice que permita que los documentos sean localizados y consultados fácilmente, el mismo podrá ser alfabético, numérico o alfanumérico. Tales archivos son los siguientes:
 - i. **Un archivo permanente:** contendrá documentos tales como convenios y contratos, las políticas, procedimientos, matriz de riesgos, presupuestos, planes, programas, entre otros.
 - ii. **Un archivo general:** contendrá la planificación de la revisión.
 - iii. **Un archivo corriente:** contendrá la evidencia del trabajo realizado; es decir, en este puede haber entrevistas, cuestionarios, cédulas, etc.

3.2.7. Obtener evidencia de la revisión

La evidencia de la revisión se define como toda información que usa el funcionario de fiscalización para llegar a las conclusiones en las que sustenta la opinión de fiscalización, y puede incluir la información contenida en los registros contables subyacentes a los estados financieros u otra información. El funcionario de fiscalización deberá obtener evidencia suficiente apropiada de revisión para poder obtener conclusiones razonables sobre las cuales fundamenta el informe de fiscalización.

La evidencia de la revisión puede clasificarse en:

- a. **Evidencia física:** Se deriva de la aplicación de las técnicas oculares, tales como la inspección u observación directa de las actividades, bienes y/o sucesos, control perceptivo, entre otras. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorandos, fotografías, gráficas, mapas o muestras materiales.
- b. **Evidencia documental:** Se deriva de la aplicación de las técnicas documentales, tales como la confrontación, la conciliación, entre otras. Consiste en información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros, facturas y documentos de administración. La evidencia documental es la prueba más utilizada por los funcionarios de fiscalización; implica localizar y traer al expediente copias de los documentos que sustentan el hecho que se quiere evaluar.
- c. **Evidencia testimonial:** Se obtiene de terceras personas vía oral, en forma de declaraciones hechas en el curso de la actuación, entrevistas, encuestas, cuestionarios, interrogatorios o indagaciones dentro o fuera del ISFODOSU. Las declaraciones deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse de que los informantes no hayan estado influenciados por prejuicios o tuvieran solo conocimiento parcial del área evaluada.
- d. **Evidencia analítica:** Es aquella derivada de la aplicación de las técnicas analíticas propias de la fiscalización, tales como: el cálculo, la comparación, entre otras.

Al obtener la evidencia de la revisión de las pruebas de control, el funcionario de fiscalización debe considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de revisión para soportar el nivel

evaluado de riesgo y de control. Los aspectos de los sistemas de contabilidad y de control interno sobre los que el funcionario de fiscalización debería obtener evidencia son:

- a. **Diseño:** Los sistemas de contabilidad y de control interno están diseñados adecuadamente para prevenir y/o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia.
- b. **Operación:** Los sistemas existen y han operado en forma efectiva a lo largo del período respectivo.

Al obtener evidencia de la revisión de los procedimientos sustantivos, el funcionario de fiscalización debería considerar la suficiencia y propiedad de la evidencia de revisión de dichos procedimientos junto con cualquiera evidencia de pruebas de control para soportar las aseveraciones de los estados financieros de la gerencia del ISFODOSU, explícitas o de otro tipo, que están incorporadas en los estados financieros. Pueden categorizarse como sigue:

- a. **Existencia y ocurrencia:** Un activo o pasivo existe en una fecha dada. Las transacciones y eventos que se han registrado han ocurrido y corresponden al ISFODOSU.
- b. **Integras:** Se han registrado todas las transacciones y eventos que debieran haberse registrado.
- c. **Exactas:** Las cantidades y otros datos relativos a las transacciones y eventos registrados se han documentado de manera apropiada.
- d. **Valuación:** Los activos, pasivos e intereses de participación se incluyen en los estados financieros por los montos apropiados, y cualesquiera ajustes de valuación o asignación resultantes se registran de manera apropiada.
- e. **Presentación y revelación:** Una partida se revela, se clasifica y describe de acuerdo con el marco de referencia aplicable para informes financieros.

Se aplican diversas técnicas y procedimientos para encontrar las evidencias de la revisión que sustenten el informe. Para la elección de los procedimientos y técnicas de revisión, se tendrá en consideración el resultado de la evaluación del sistema de control interno realizado. Dentro de los procedimientos que se pueden aplicar se encuentran:

- a. **Pruebas de control:** Están relacionadas con el grado de efectividad del control interno del proceso; en tal sentido, el funcionario de fiscalización debe considerar el impacto de los controles en el ISFODOSU, teniendo en cuenta su diseño y su operatividad. El funcionario de fiscalización debe preguntarse ¿Cuáles de estas actividades de control, si no se ejecutan como se diseñaron, probablemente afecten el logro de los objetivos del proceso? Algunas de las técnicas empleadas en este tipo de pruebas son:
 - i. **Indagación:** Consiste en sostener entrevistas directas con el personal fiscalizado o con terceros que tengan relación con las operaciones que se estén revisando. Este procedimiento es usual en el levantamiento de procesos y controles realizados por los funcionarios de fiscalización para obtener el entendimiento del área revisada.
 - ii. **Encuestas y cuestionarios:** Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones. Suelen emplearse como herramientas complementarias al procedimiento de indagación.
 - iii. **Observación:** Verificación ocular de operaciones y procedimientos durante la ejecución de las actividades. Ejemplo: Revisión en vivo de cómo se emite un cheque, para corroborar si cumple con el proceso levantado por el funcionario de fiscalización.

- b. Pruebas analíticas:** Se utilizan haciendo comparaciones entre dos o más estados financieros o informaciones agregadas o haciendo un análisis de las razones financieras de la entidad para observar su comportamiento. Ejemplos de estos procedimientos son:
- i. **Comparación:** Análisis entre las operaciones realizadas y las definidas para determinar sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas. Ejemplo: Comparación entre varias compras de caja chica, para confirmar que estas reúnen las características establecidas para considerarse un pago menor.
 - ii. **Revisión de cálculos matemáticos:** Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos. Ejemplo: Recálculo de las prestaciones laborales de un colaborador que ha sido desahuciado en el período objeto de la fiscalización.
 - iii. **Conciliaciones:** Examen de la información emanada de diferentes fuentes con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante. Ejemplo: Revisión de conciliaciones bancarias.
 - iv. **Tabulación:** Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados, para arribar o sustentar conclusiones. Ejemplo: Construcción de tablas dinámicas con información relativa a tipo de clientes (persona física, pymes, empresas, corporaciones) y volumen de facturación promedio por mes.
 - v. **Análisis de tendencias y comparación con indicadores:** Permite medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, la eficacia y la efectividad de los bienes producidos o de los servicios prestados o el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o beneficiarios. Ejemplo: Comparación del % de morosidad de la cartera de clientes en los últimos 3 años.

- c. **Pruebas sustantivas:** Están relacionadas con la integridad, la exactitud y la validez de la información revisada. La mayoría del trabajo en una revisión de estados financieros consiste en la obtención y evaluación de evidencia sobre las aseveraciones, evidenciadas en estos estados. Ejemplos de este tipo de pruebas son:
- i. **Revisión selectiva:** examen de las características importantes que debe cumplir una actividad, informe o documento, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas. Ejemplo: Revisión de comprobantes de gastos, para confirmar que corresponden a la naturaleza de las operaciones de la entidad y que los mismos cumplen con las condiciones de las normativas para ser admitidas como gastos por el fisco.
 - ii. **Confrontación:** Cotejo de la información contenida en los registros contra el soporte documental para confirmar la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas. Ejemplo: Revisión del soporte de una entrada de diario.
 - iii. **Confirmación:** Corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones mediante datos o información, obtenidos de manera directa y por escrito de una tercera parte externa al área revisada que participa o ejecuta las tareas sujetas a verificación. Ejemplo: Envío de solicitud de confirmación a proveedores para constatar la exactitud del saldo de acreedores seleccionados a partir del auxiliar de cuentas por pagar.
 - iv. **Inspección:** Examen físico y ocular de los activos tangibles o de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades. Ejemplo: Recuento de activos fijos.

Adicionalmente, se podrán utilizar métodos auxiliares que a criterio profesional del funcionario de fiscalización y su experiencia considere necesarios según los riesgos y otras circunstancias, con vistas a obtener la evidencia necesaria y la suficiente certeza para sustentar sus conclusiones y opiniones de manera objetiva.

Con frecuencia, los funcionarios de fiscalización deben confiar en evidencias que son persuasivas y pero no absolutamente convincentes. Además, las conclusiones y recomendaciones de los funcionarios de fiscalización se deben formar a un costo razonable y dentro de un período razonable para agregar valor económico. En consecuencia, los funcionarios de fiscalización del ISFODOSU requieren obtener una cantidad suficiente de evidencia adecuada que les proporcione una base razonable para formular sus conclusiones y recomendaciones. Los funcionarios de fiscalización se refieren a este concepto como aseguramiento razonable.

La evidencia de revisión es más persuasiva cuando las partidas de evidencia de diferentes fuentes o de una diferente naturaleza, son consistentes. En estas circunstancias, el funcionario de fiscalización puede obtener un grado acumulativo de confianza más alto del que se obtendría de partidas de evidencia de revisión cuando se consideran individualmente.

Por el contrario, cuando la evidencia de revisión obtenida de una fuente es inconsistente con la obtenida de otra, el funcionario de fiscalización determina qué procedimientos adicionales son necesarios para resolver la inconsistencia.

3.2.8. Hallazgos de fiscalización

Luego de obtener las evidencias se formulan los hallazgos encontrados en la revisión, siendo estos las diferencias significativas

encontradas en el trabajo de revisión, con relación a lo normado o presentado por el revisado.

La descripción de cada hallazgo contendrá el desarrollo de los siguientes elementos, que son:

- a. **Condición.** Corresponde a la descripción objetiva e imparcial de la situación o deficiencia encontrada en los documentos, procesos u operaciones analizadas. El funcionario de fiscalización no debe incorporar en su redacción calificaciones, juicios de valor u opiniones; asimismo, debe omitir la mención de nombres de personas involucradas en los hechos irregulares.

En este aspecto se realizan las verificaciones necesarias para establecer claramente todos los hechos pertinentes, en términos sencillos. La condición debe responder los interrogantes siguientes: qué, cuándo, dónde y cómo.

- b. **Criterio.** Constituye la norma legal o técnica, los principios de general aceptación, entre otros, que regulan la ejecución de una actividad. Comprende la concepción de lo que debe ser, con lo cual el funcionario de fiscalización compara la condición del hecho o situación encontrada y determina cumplimientos o desviaciones. Para su inclusión en el hallazgo, el funcionario de fiscalización debe transcribir la norma describiendo el deber ser en los términos previstos en el instrumento que lo contiene, sin hacer juicios de valor respecto de las diferencias con la condición encontrada.

En general, los criterios de revisión son:

- i. **Legales:** Cuando están establecidos en una disposición legal que rige la actividad o proceso objeto de la revisión. Ejemplo: Leyes, reglamentos y normas emitidas por un ente regulador.

- ii. **Técnicos:** Disposición normativa referida al ejercicio técnico-profesional de la actividad o proceso objeto de la revisión. Ejemplo: estándares de general aceptación profesional, opinión de expertos.
 - iii. **De control:** Referidos al manejo profesional de la gestión, administración y control de los bienes y procesos del ISFODOSU. Ejemplo: el presupuesto y sus modificaciones, los informes anuales emitidos por la entidad, etc.
- c. **Causa.** Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio. Su identificación es fundamental para el desarrollo de recomendaciones constructivas que erradiquen, disminuyan o prevengan la recurrencia de la condición. Para identificar las causas, el funcionario de fiscalización debe preguntarse el porqué de cada condición, hasta descubrir las razones que originaron la desviación. Es necesario investigar y comprobar las posibles causas, descartando las que no se puedan probar y evidenciando la causa real.

Las causas más recurrentes son, entre otras:

- i. Deficiencias en la comunicación entre dependencias o personas.
- ii. Falta de conocimiento de los requisitos.
- iii. Negligencia o descuido.
- iv. Procedimientos inadecuados, inexistentes, obsoletos o imprácticos.
- v. Escasez de recursos humanos, materiales o financieros.
- vi. Debilidades de control que no permiten advertir oportunamente el problema.
- vii. Falta de delegación de autoridad.
- viii. Falta de capacitación.
- ix. Falta de mecanismos de seguimiento y monitoreo.

- d. **Efecto.** Es la consecuencia real o potencial, cuantitativa o cualitativa, que resulta de la condición encontrada, con importancia notable para persuadir a la gerencia del ISFODOSU de que es necesaria una acción correctiva para alcanzar los objetivos y las metas. Los efectos pueden ser, entre otros:
- i. Uso antieconómico o ineficiente de los recursos humanos, materiales y financieros.
 - ii. Pérdida de ingresos potenciales.
 - iii. Mayores costos.
 - iv. Daños al patrimonio público.
 - v. Incumplimiento de disposiciones legales.
 - vi. Inefectividad en el trabajo.
 - vii. Gastos indebidos.
 - viii. Informes o registros poco útiles o inexactos.
 - ix. Control inadecuado de recursos o actividades.

Para la redacción del hallazgo es recomendable que el funcionario de fiscalización tome en consideración los siguientes aspectos:

- a. **La redacción debe realizarse en tercera persona:** usando una secuencia de ideas u oraciones concretas agrupadas en un texto, que permitan la interpretación por parte del lector de una idea.
- b. **Ortografía, composición y redacción clara:** cada uno de los componentes del hallazgo debe redactarse de manera clara, con la buena utilización de las reglas gramaticales y ortográficas de nuestro idioma. No importa el orden de los elementos del hallazgo dentro de la redacción, de lo que se debe cuidar el funcionario de fiscalización es de señalar lo que quiere expresar, libre de ambigüedades.
- c. **Brevedad y concreción:** se deben expresar las ideas principales de manera breve y concreta. Ser concretos implica

escoger las principales ideas para enunciar, sin explicar las mismas en otros párrafos.

3.2.9. Reunión de cierre de las revisiones

Previo a la culminación del informe, se debe mantener una reunión con el responsable del área o proceso revisado, a efectos de:

- a. Ponerlo en conocimiento de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la revisión previa a su remisión formal.
- b. Reducir el riesgo de interpretación errónea de los resultados.
- c. Darle la oportunidad de realizar las aclaraciones pertinentes sobre las observaciones de la revisión. Los comentarios que surjan en esta reunión deben ser tomados en cuenta para la emisión del informe final.

El Director de Fiscalización procurará documentar un acta con la discusión de los hallazgos en ocasión de la reunión de salida con el revisado. En esta acta se colocarán de manera no limitativa los siguientes campos: número del hallazgo, criterio, descripción del hallazgo, causa, impacto, recomendación, respuesta del revisado, responsable, plazo para acción correctiva, referencia a papeles de trabajo, indicación de si será incluido en el informe, y, en caso negativo, la razón de la no inclusión.

3.3. Comunicación de los resultados

Los funcionarios de fiscalización comunicarán los resultados de cada revisión que realicen sin importar que tales resultados sean positivos o negativos. Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo, así como las conclusiones, recomendaciones, y los planes de acción correspondientes.

Los funcionarios de fiscalización comunicarán las observaciones de fiscalización al Comité de Control Interno y a la Rectoría, con copia a la Junta Directiva y al área revisada.

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.

- Las comunicaciones precisas están libres de errores y distorsiones y son fieles a los hechos que describen.
- Las comunicaciones objetivas son justas, imparciales y sin desvíos y son el resultado de una evaluación justa y equilibrada de todos los hechos y circunstancias relevantes.
- Las comunicaciones claras son fácilmente comprensibles y lógicas, evitando el lenguaje técnico innecesario y proporcionando toda la información significativa y relevante.
- Las comunicaciones concisas van a los hechos y evitan elaboraciones innecesarias, detalles superfluos, redundancia y uso excesivo de palabras.
- Las comunicaciones constructivas son útiles para el cliente del trabajo y la entidad, y conducen a mejoras que son necesarias.
- A las comunicaciones completas no les falta nada que sea esencial para los receptores principales e incluyen toda la información y observaciones significativas y relevantes para apoyar a las recomendaciones y conclusiones.
- Las comunicaciones oportunas son realizadas en el tiempo debido y son pertinentes, dependiendo de la significatividad del tema, permitiendo a la dirección tomar la acción correctiva apropiada.

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativas, el Director de Fiscalización debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

Los funcionarios de fiscalización pueden informar que sus trabajos son «realizados de conformidad con lo establecido en el presente manual de control de gestión» solo si los resultados del programa de aseguramiento y mejora de la calidad respaldan dicha afirmación.

3.4. Supervisión del progreso

El objetivo de toda fiscalización es lograr que las recomendaciones emitidas sean implementadas por las autoridades competentes ya que ello dará como resultado mejoras en los niveles de eficacia, eficiencia en la gestión administrativa y fortalecimiento del control interno del ISFODOSU. Para dar seguimiento a las recomendaciones emitidas, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- a. Planificar el trabajo, para verificar el cumplimiento de las recomendaciones.
- b. Ejecutar la revisión del seguimiento a las recomendaciones.
- c. Elaborar el informe sobre las recomendaciones implementadas y los resultados que estas arrojaron; indicar las que no fueron acatadas y los impactos que estas produjeron por no implementarse.
- d. Discutir el informe con el Comité de Control Interno, para dar a conocer los resultados del seguimiento y conocer el plan de acción que se ejecutará al respecto.
- e. Elaborar el informe final.
- f. Remitir dicho informe al Comité de Control Interno.

El Director de Fiscalización establecerá y mantendrá un sistema mediante el cual supervise adecuadamente la disposición que se les da a los asuntos contenidos en cada informe de fiscalización. Los criterios que se describen a continuación constituyen las pautas para una adecuada supervisión:

- a. **Monitoreo:** a más tardar treinta días después de emitido cada informe se hará un seguimiento con la gerencia del ISFODOSU o área revisada para determinar si cada uno de los puntos reportados en el informe fueron atendidos.
- b. **Indagación:** para aquellos puntos que no hayan sido atendidos por la gerencia del ISFODOSU, el Director de Fiscalización determinará las razones que indujeron al incumplimiento.
- c. **Comunicación:** el Director de Fiscalización emitirá informes trimestrales al Comité de Control Interno y al Rector, contentivos de los asuntos comunicados y no atendidos satisfactoriamente por el área revisada.

De esa supervisión ejecutada por el Director de Fiscalización pueden provenir varias situaciones:

- a. Que la implantación de la acción reportada se produjo y que sus resultados coinciden o exceden los resultados esperados;
- b. Que la implantación se produjo, pero que los resultados no son efectivos en el sentido de que no resuelven el problema, o crean problemas adicionales;
- c. Que la gerencia del ISFODOSU no tomó acción con algunas de las recomendaciones contenidas en el informe.

Si los resultados coinciden o exceden los resultados esperados, no se requieren acciones adicionales de los funcionarios de fiscalización. En aquellos casos en que la recomendación fue aplicada por la gerencia del ISFODOSU, y tal acción no produjo resultados

positivos, el funcionario de fiscalización y la Gerencia evaluarán nuevamente la situación para un nuevo reporte con los mismos criterios del informe original, como si se tratara de una situación nueva.

En caso que la gerencia del ISFODOSU no haya tomado acción respecto de alguna de las recomendaciones del informe de fiscalización, el Director de Fiscalización determinará las razones que tuvo la gerencia para tal situación, y comunicará este incumplimiento al Comité de Control Interno y a la Rectoría. Los asuntos reportados y no atendidos por la gerencia del ISFODOSU se comunicarán al Comité de Control Interno y a la Rectoría en forma individual o en resúmenes por lo menos cada tres meses.

Cuando el Director de Fiscalización concluya que la gerencia del ISFODOSU ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable para la entidad, debe tratar este asunto con la alta gerencia. Si el Director de Fiscalización determina que el asunto no ha sido resuelto, debe comunicar esta situación a la Junta Directiva.

4. Anexos

Anexo 1

Evaluación del Sistema de Control Interno

Este cuestionario provee preguntas o atributos por componente que pueden ser considerados por el auditor de cumplimiento para obtener información sobre los 5 componentes del control interno. La respuesta correspondiente debe ser marcada con una «X» y en caso de que se quiera dejar indicado algún tema, debe documentarse en la columna de «Comentarios».

Objetivos de auditoría

En esta sección se sugiere enlistar los objetivos.

Cuestionario de Control

Esta lista no es limitativa, puede ser complementada o modificada con aspectos que a juicio del auditor interno sean pertinentes.

Objetivo / Preguntas	Respuestas			Comentarios
I. Ambiente de control	Sí	No	N/A	
1. ¿La gerencia o departamento tiene fijados claramente su cometido y sus funciones, así como la autoridad que deriva de ellos?				
2. ¿Se han producido cambios recientes en la gerencia o departamento?				

(Continuación)

Objetivo / Preguntas	Respuestas			Comentarios
3. ¿El objetivo, el mandato y la naturaleza de la gerencia o departamento son fáciles y claros?				
4. ¿Se han producido cambios recientes en el mandato, los objetivos o los ámbitos temáticos?				
5. ¿Cómo equilibra la gerencia la necesidad de alcanzar los objetivos con la necesidad de gestionar el riesgo y garantizar la observancia de leyes y reglamentos?				
II. Evaluación de riesgos	Sí	No	N/A	
1. ¿Interviene activamente y de forma constante la gerencia en el análisis de riesgos?				
2. ¿Adopta la gerencia un enfoque prudente o es más proclive a los riesgos?				
3. ¿Ha analizado la gerencia las consecuencias de los cambios en el entorno de la institución y su impacto en el proceso auditado?				
4. ¿Qué iniciativas ha adoptado la gerencia para identificar y evitar riesgos considerables que podrían tener un impacto desfavorable en la gerencia o departamento?				

(Continuación)

Objetivo / Preguntas	Respuestas			Comentarios
5. ¿Concede la gerencia una atención particular al análisis y a la gestión de riesgos en sus operaciones?				
III. Actividades de control	Sí	No	N/A	
1. ¿Tiene el personal el nivel de competencia y de conducta ética exigido?				
2. ¿Qué precauciones se han adoptado al contratar expertos para cerciorarse de su competencia y objetividad?				
3. ¿Se establece en leyes y reglamentos la obligación de mantener la neutralidad política en la utilización de fondos y recursos, y cuál ha sido la experiencia al respecto en el pasado?				
4. ¿Es estable el equipo de la gerencia o departamento o ha habido cambios de personas claves?				
5. ¿Cómo se contrata a los miembros de la gerencia o departamento (procesos abiertos y transparentes que garanticen una competencia leal o procesos que constituyan un puro formulismo)?				

(Continuación)

Objetivo / Preguntas	Respuestas			Comentarios
IV. Información y comunicación	Sí	No	N/A	
1. ¿Se comunica la información a tiempo dentro de la gerencia o departamento?				
2. ¿Están claramente definidas las funciones de la gerencia o responsable del departamento?				
3. ¿Busca el personal la información necesaria y resulta esta de fácil acceso?				
4. ¿Se comunican efectivamente a la alta gerencia los análisis de riesgos practicados dentro de la gerencia o departamento?				
V. Monitoreo	Sí	No	N/A	
1. ¿Se supervisa el grado de cumplimiento y rendimiento cuando se externalizan las actividades?				
2. ¿Supervisa y evalúa la gerencia activamente las consecuencias de su actuación y sus decisiones?				
3. ¿Se lleva a cabo el seguimiento del trabajo de los expertos?				

(Continuación)

Funcionarios que entregaron la información		
Ítem	Funcionario (S)	Fecha
1	Nombre	
	Cargo	
2	Nombre	
	Cargo	

Conclusiones sobre entendimiento, documentación y evaluación del control interno.

En esta sección se debe realizar un breve resumen sobre entendimiento, documentacion y evaluación del Control Interno.

Anexo 2

Evaluación de riesgos

Persona entrevistada: [Nombre y cargo]

Entrevistador: [Nombre y cargo]

Fecha de la entrevista:

1. Entrevista para la evaluación de los riesgos

En esta sección se deben considerar respuestas de «Sí» o «No» y cuando se considere necesario incluir un breve comentario sobre dichas respuestas.

Esta lista no es limitativa, puede ser complementada o modificada con aspectos que a juicio del auditor interno sean pertinentes.

1.1. Riesgo Inherente

Esta sección busca la identificación del Riesgo Inherente. Luego de las preguntas se deben identificar los más significativos.

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Promueve la gerencia una cultura de riesgos?		
2	¿Se han determinado los responsables de la identificación de los riesgos?		
3	¿La gerencia o departamento ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes?		

(Continuación)

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
4	En caso de implementar técnicas: ¿se establecen las posibles consecuencias de los riesgos identificados?		
5	¿Concede la gerencia o departamento una atención particular al análisis y a la gestión de riesgos, incluidos los riesgos de incumplimiento en sus operaciones?		
6	¿Las leyes, reglamentos y normas que se aplican a la gerencia o departamento auditado son las correctas?		
7	¿Las leyes, reglamentos y normas que se aplican a la gerencia o departamento auditado son del conocimiento de todos los empleados?		
8	¿Las leyes, reglamentos y normas aplicables son nuevas?		
9	En caso de ser nueva la legislación. ¿Permite la redacción y el contenido, comprenderla y aplicarla fácilmente?		
10	En caso de ser nueva la legislación. ¿Se informa y capacita a los empleados en relación a estos cambios?		
11	En caso de estar bien consolidada la legislación. ¿Existe coherencia en los precedentes legales que permita comprenderla y aplicarla fácilmente?		

(Continuación)

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
12	¿Las disposiciones legales aplicables son coherentes entre ellas?		
13	¿Hay otros organismos que interpreten o complementen la legislación aplicable?		
14	¿Tiene la gerencia o departamento capacidad normativa?		
15	En caso de tener capacidad normativa. ¿Ha delegado la gerencia o departamento parte de su autoridad a otras gerencias/departamentos/ entidades?		
16	¿Se han visto comprometidos los derechos de particulares y organizaciones a causa de la interpretación y aplicación por la entidad, de leyes y reglamentos concretos?		
17	¿Ha cumplido la entidad sus obligaciones sin retrasos, salvaguardando los derechos de los particulares y sin provocar consecuencias negativas de orden financiero?		
18	¿Se han empleado adecuadamente los canales a disposición de los afectados para presentar quejas y recursos?		

1.2. Riesgo de Control

Esta sección busca la identificación del Riesgo Inherente. Luego de las preguntas se deben identificar los más significativos.

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Existen directrices internas eficaces, las cuales consideran criterios claros y objetivos?		
2	¿Se han aplicado cambios recientes en los controles de aplicación relacionados a los sistemas de información en los que se manejan los contratos públicos?		
3	¿Existen controles de calidad establecidos para dar seguimiento a las actividades u operaciones realizadas?		
4	¿Existen controles de calidad establecidos en relación a la revisión de los procesos relacionados con cumplimientos de leyes, normas o reglamentaciones?		
5	¿Existe una matriz de control, en la cual se documenten con cierta frecuencia los incumplimientos identificados?		

1.3. Riesgo de No Detección

Esta sección busca la identificación de los Riesgos de No Detección. Luego de las preguntas se deben identificar los más significativos.

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿Se han diseñado procedimientos de auditoría para los riesgos significativos identificados?		

(Continuación)

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
2	¿Los procedimientos de auditoría diseñados cubren las afirmaciones relacionadas con el control de operaciones?		
3	¿Las informaciones suministradas por la gerencia o departamento se han corroborado con información de terceros, en el caso de aplicar?		
4	¿Existen incentivos o presión sobre cumplimiento de metas que puedan llevar a la gerencia a ocultar datos reales?		

2. Conclusiones sobre la evaluación de riesgos

En esta sección se debe realizar un breve resumen sobre las conclusiones de la identificación de Riesgos Inherentes, de Control y Riesgos de No Detección considerados significativos.

Anexo 3

Consideraciones para evaluación de riesgo de fraude

Persona entrevistada: [Nombre y cargo]

Entrevistador: [Nombre y cargo]

Fecha de la entrevista:

1. Consideraciones sobre fraude

Se deben considerar respuestas de «Sí» o «No» y cuando se considere necesario incluir un breve comentario sobre dichas respuestas, en el caso de que se identifiquen respuestas negativas (NO), Riesgos de Fraude. Esta lista no es limitativa, puede ser complementada o modificada con aspectos que a juicio del auditor interno sean pertinentes.

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
1	¿La gerencia es consciente que el riesgo de fraude sobre saldos de cuentas, y transacciones representativas es probable que exista?		
2	¿Se han detectado actos de fraude en revisiones previas?		
3	En caso de haber detectado actos de fraude. ¿Cuáles tipos de fraudes han sido cometidos? (Esto podría incluir desfalcos o robos por empleados)		

(Continuación)

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
4	¿Ha recibido alguna carta o comunicación en la cual denuncien o haya indicios relacionados con temas de fraude?		
5	¿Existe una adecuada supervisión de parte del personal gerencial sobre el cumplimiento de programas y controles?		
6	¿Qué controles tiene establecidos la gerencia o departamento para disminuir los riesgos de fraude identificados o para prevenirlos o detectarlos?		
7	¿Hay elementos de leyes, reglamentos u otras normas que puedan aumentar el riesgo de fraude?		
8	¿Cuál es su entendimiento acerca del riesgo de fraude de la gerencia o departamento, incluyendo riesgos de fraude específicos en alguna cuenta de balance?		
9	¿Hay operaciones o hechos significativos que puedan dar lugar a riesgos de fraude?		
10	¿De qué forma la gerencia monitorea la ejecución de planes, acciones y controles diseñados para mitigar o detectar los riesgos de fraude?		

(Continuación)

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
11	¿A qué tipo de incentivos y presiones podría estar sujeta la gerencia o departamento que podría generar un riesgo de fraude?		
12	¿Tiene usted sospechas de fraude, que podrían tener como resultado un error material o inmaterial en los estados financieros de la entidad?		
13	¿Ha habido alguna persona que no esté dispuesta a proporcionar información o retener información financiera?		
14	¿Tiene usted conocimiento de registros contables inusuales o ajustes que no cuenten con suficiente soporte contable?		
15	¿Cómo la gerencia reporta a la Comisión de Auditoría y/o Rectoría respecto a las prácticas y controles que se diseñaron para prevenir y detectar riesgo de fraude?		
16	¿Cuándo se detecta un fraude potencial (no comprobado) se ha adoptado algún mecanismo de investigación del mismo?		
17	¿Cómo la gerencia comunica a nivel general su postura respecto a sus prácticas en sus actividades y conducta ética?		

(Continuación)

N.º	Pregunta	Respuesta	Comentario
18	¿Existen consideraciones políticas que puedan aumentar el riesgo de fraude?		
19	¿Cómo la gerencia demuestra que su conducta está alineada con las respuestas a las anteriores preguntas?		

2. Conclusiones sobre las consideraciones de fraude

En esta sección se debe realizar un breve resumen sobre las consideraciones de fraude hechas por el auditor interno, las cuales deben ser evaluadas por este.



Memo del Rector 049-20

- A:** Raquel Rosario, Directora de Fiscalización
- A:** Alliet Ortega, Vicerrectora de Gestión; Rosa Kranwuinkel, Vicerrectora Académica; Andrea Paz, Vicerrectora de Investigación y Postgrado; Milta Lora, Vicerrectora de Innovación y Desarrollo; Sharon Schnabel, Directora de Planificación y Desarrollo; José Ernesto Jiménez, Director Financiero; Victoria Feliz; Secretaria General; Elena Del Conte, Dirección de Despacho.
- A:** Directores, Encargados y Coordinadores en Rectoría

FECHA: 31/08/2020

ASUNTO: Aprobación del Manual de Control de Gestión

Por este medio, en respuesta a la solicitud de la Directora de Fiscalización mediante oficio FISC-103-2020 de fecha 17 de agosto 2020, comunico mi aprobación del Manual de Control de Gestión que me fuera sometido con el visto bueno de esa dirección.

Confío en que la aprobación y puesta en vigencia de este Manual de Control de Gestión impactará positivamente en el mejor desempeño de la Dirección de Fiscalización en el cumplimiento de sus delicadas e importantes funciones.

Atentamente,

Julio Sánchez Maríñez,
Rector



JSM/edc

La edición digital de *Manual de Control de Gestión, del Instituto Superior de Formación*
Docente Salomé Ureña (ISFODOSU), se terminó en diciembre del 2020.
Santo Domingo, República Dominicana.



INSTITUTO SUPERIOR
DE FORMACIÓN DOCENTE
SALOMÉ UREÑA
ISFODOSU

Calle Caonabo esquina
Leonardo da Vinci,
Urbanización Renacimiento,
Sector Mirador Sur,
Santo Domingo, D.N.
República Dominicana
Tel.: 809.482.3797