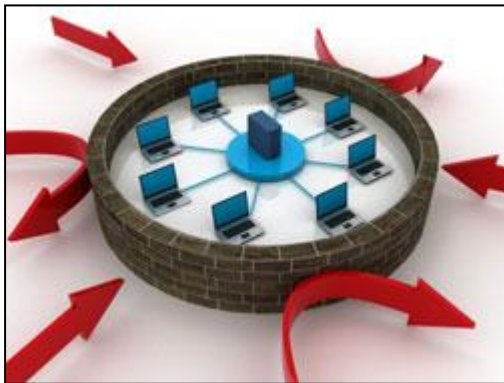


2013



**Facultad Multidisciplinaria Regional del  
Norte  
FAREM – ESTELI**



**AUDITORIA INTERNA  
MODERNA**



*Compilado y Adaptado por: MSc. Jeyling Alfaro Manzanares*



## Contenido

<b>I UNIDAD: EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA ACTUAL</b> .....	4
Objetivos Académicos: .....	4
1. Origen y evolución de la Auditoria Interna. ....	4
2. El empleo de la auditoría operativa .....	9
Actividad de Autoaprendizaje No. 1.....	15
3. Un concepto de auditoría conexo: la auditoría administrativa. ....	15
Actividad de Autoaprendizaje No. 2.....	25
4. La auditoría externa. ....	28
5. Las diferencias básicas entre la Auditoría Interna y Auditoría Externa .....	30
Actividad de Autoaprendizaje No. 3.....	31
<b>II UNIDAD: LA DEDICACION A LA AUDITORÍA INTERNA Y SU ORGANIZACIÓN.</b> .....	32
1. Situación de la función de Auditoría Interna. ....	32
2. El departamento de auditoria interna. Factores que influyen en su estructura y dimensiones ..	36
3. Descripción de puestos en departamento de auditoría interna.....	38
Actividad de Autoaprendizaje No. 4.....	48
Actividad de Autoaprendizaje No. 5.....	48
Normas de auditoría interna y normas de ética aplicables .....	49
Normas de Auditoría Interna .....	49
Actividad de Autoaprendizaje No. 6.....	61
<b>III UNIDAD: LA PLANIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN INTERNA.</b> .....	62
1. Importancia de la Planificación .....	62
2. La organización de un plan de auditoría de Largo Plazo. ....	63
3. Planificación anual de la actividad de la División.-.....	64
4. Plan individual de auditoría.- .....	66



---

5. Procedimiento y técnicas de auditoría.- .....	67
Actividad de Autoaprendizaje No. 7.....	70
6. El establecimiento de un plan anual de auditoría.....	71
Actividad de Autoaprendizaje No. 8.....	73
<b>IV UNIDAD: LA GESTIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA. ....</b>	<b>74</b>
1. Ciclo acerca de la dotación de personal para realizar auditoria interna .....	74
2. Revisión y aprobación del presupuesto para auditoria interna.....	74
3. Examen y evaluación de la información.....	75
4. Papeles de trabajo.- .....	77
5. Requisitos.....	77
6. Comunicación de resultados .....	79
7. Seguimiento de las recomendaciones.....	81
Actividad de Autoaprendizaje No. 9.....	83
<b>IV UNIDAD: PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA.....</b>	<b>84</b>
PROGRAMAS DE AUDITORÍA.....	84
FINALIDAD .....	84
VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA .....	85
1. La auditoría de gestión de caja. ....	86
Auditoría de ventas; facturación y cuentas por cobrar.....	88
Auditoría de control y valuación de existencias.....	89
Actividad de Autoaprendizaje No. 10.....	91
4. Relación entre el control interno y las operaciones .....	91
Actividad de Autoaprendizaje No. 11.....	106
<b>V UNIDAD: LA CONFECCIÓN DE PROYECTOS DE AUDITORÍA Y LA REDACCIÓN DE INFORMES. ...</b>	<b>106</b>
Introducción .....	106



---

Forma de los informes de Auditoría Interna.....	107
Características.-.....	108
Actividad de Autoaprendizaje No. 12.....	117
Trabajo de Fin de Curso.....	119
Bibliografía .....	122



## I UNIDAD: EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA ACTUAL

### Objetivos Académicos:

- Explicar la situación de la auditoría interna en la actualidad.
- Analizar los diferentes tipos de auditoría que internamente se realizan en las empresas.

### 1. Origen y evolución de la Auditoria Interna.

El origen más remoto de la auditoria interna se ubica en el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor o comerciante ante la realidad de no poder cubrir o abarcar todo un rango de intervención personal sobre procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de contrata o allegarse a personas capacitadas y de confianza para que actúen en su representación a por cuenta de él.

Con el tiempo las operaciones en los negocios comenzaron a crecer en volumen y complejidad, se acentuó este fenómeno a raíz del surgimiento de la denominada Revolución Industrial. Ya no es práctico para el dueño o administrador tener un contacto más estrecho sobre las operaciones, para revisar que estén llevando a cabo satisfactoriamente y con un alto grado de efectividad. Es el momento de crear un sistema de supervisión, para que el dueño o administrador extienda su control y vigilancia a través de la ayuda que le pueda proporcionar ese sistema. Esta ayuda provino de la asignación de una o más personas de la organización a quienes se les responsabilizo directamente de revisar y reportar acerca de los siguientes cuestionamientos:

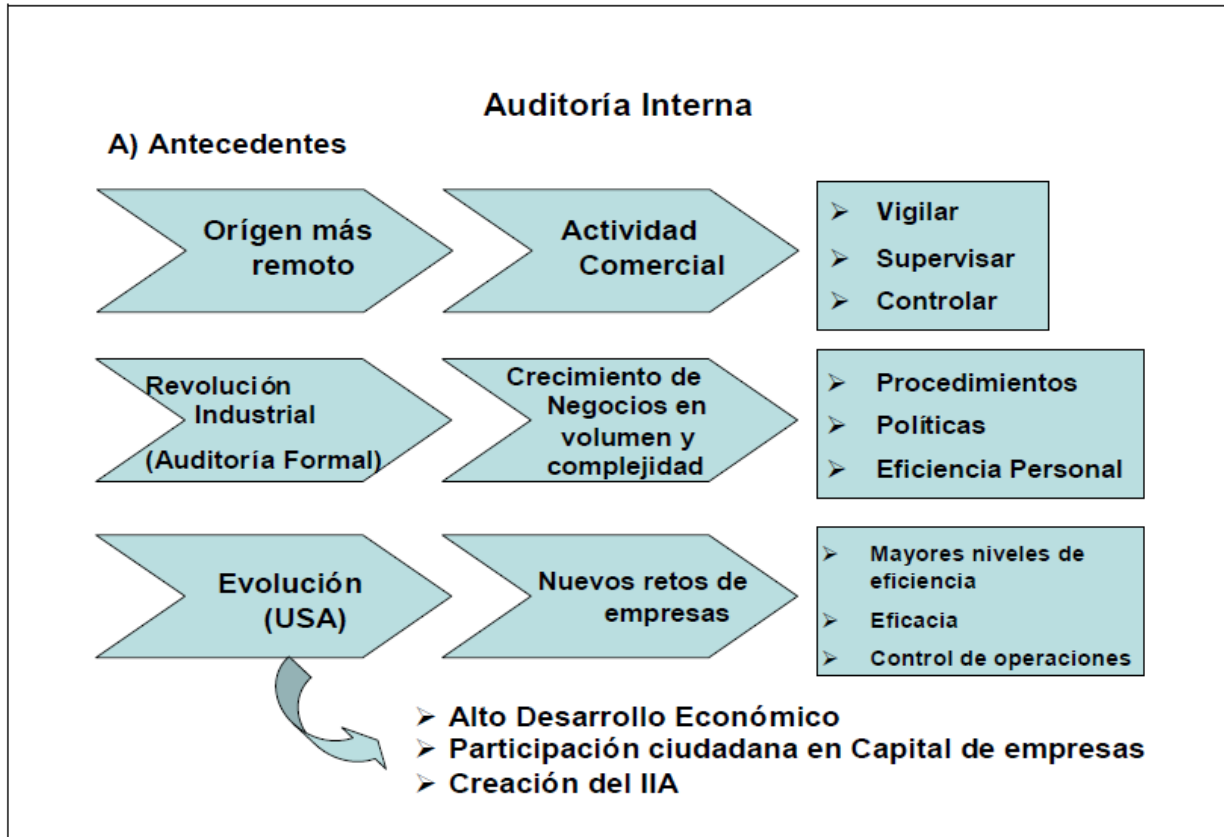
¿Se están respetando los procedimientos establecidos?, ¿Están adecuadamente salvaguardando los activos? ¿Son efectivas las políticas en vigor, a la luz d las condiciones cambiantes?

La primera etapa de la naciente función de la auditoria interna se ocupó primordialmente de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos, y el descubrimiento y protección de fraudes. Se veía al auditor interno como un revisor de cuentas o como un policía administrativo de criterio estrecho e inquisidor.

Una segunda etapa la evolución de la auditoria Interna surge como consecuencia de la creación de la Comisión para la Vigilancia e Intercambio de Valores en los Estados Unidos en el año 1934, al requerir este órgano regulador una plena confiabilidad en la información financiera emitida por las empresas que tienen colocadas acciones entre el gran público inversionista.

Una tercera etapa nace con la creación del Instituto de Auditores Internos en los Estados Unidos en 1941 , el cual permite el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada, y la emisión de los pronunciamientos normativos que regulan su ejercicio; en suma la institución de la auditoria interna vista y reconocida por la sociedad en conjunto.

La cuarta y última etapa, aún vigente, surge con el advenimiento de dos nuevos tipos de auditoria: la auditoria administrativa y la operacional, practicadas por auditores internos dependientes de una organización. Auditorias que al complementarse con la financiera, cierran el amplio ciclo de servicios a la administración.



### 1. Concepto de auditoría Interna.

El Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos define la auditoría interna como “una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección”.

Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

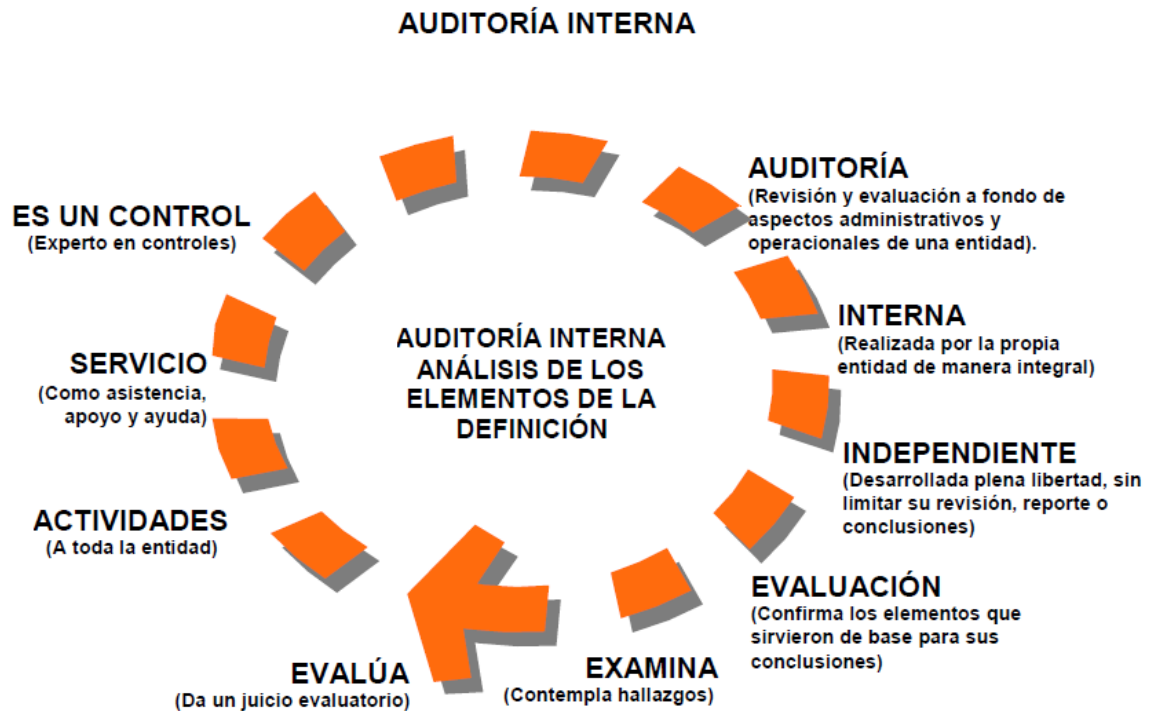
La auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.



El complemento al concepto de auditoría interna cubre un número importante de elementos, los cuales se explican a continuación:

- El término **Independiente** es característica de que el trabajo de auditoría se desarrolla con plena libertad, sin restricciones que puedan limitar de manera significativa el alcance de la revisión o el reporte de hallazgos y conclusiones de auditoría.
- El término **evaluación** confirma los elementos que servirán de base para que el auditor haya llegado a sus conclusiones.
- El término **establecida** confirma el hecho de la creación definitiva de la función de auditoría interna por parte de la misma organización.
- La frase **examinar y evaluar** describe la acción de la función de auditoría interna. Los hallazgos, determinados en una primera etapa de trabajo, requieren en segundo orden de un juicio evaluatorio.
- Las palabras **sus actitudes** confirman el amplio alcance jurisdiccional del trabajo de auditoría interna; que puede ser ampliado a todas las actividades de la organización.
- El término **servicio** identifica que el producto final de la auditoría interna tiende hacia la asistencia, apoyo o la ayuda.
- La frase **a la misma organización** confirma que el alcance del trabajo de auditoría es hacia toda la organización, ya que incluye al personal, al consejo de administración y a los accionistas.
- Y finalmente la frase **es un control** implica la responsabilidad del auditor de formar parte del propio control de la organización y su extensión hacia el examen y evaluación de otros controles instaurados, partiendo del hecho de que este profesional es considerado como un experto en materia de control.



**Objetivo:**

Consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus actividades. Para ello la auditoria interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesorías e información concerniente con las actividades revisadas. Promoción de un control efectivo a un costo razonable.

**Ventajas de la auditoría interna**

- a) Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración.
- b) Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.
- c) Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros.
- d) Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- e) Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

**Requisitos del trabajo de auditoría interna**

- a) Las revisiones han de ser efectuadas por personas que posean conocimientos técnicos adecuados y capacitación como auditores.
- b) El auditor debe mantener una actitud mental independiente.
- c) Tanto en la realización del examen como en la preparación del informe debe mantenerse el debido rigor profesional.
- d) El trabajo debe planificarse adecuadamente ejerciéndose la debida supervisión por parte del auditor de mayor experiencia.





e) Debe obtenerse suficiente información (mediante inspección observación, investigación y confirmaciones) como fundamento del trabajo.

En cuanto a aptitudes el auditor interno deberá tener:

- a) Interés y aptitud por la investigación
- b) Capacidad de análisis estadístico
- c) Conocimientos específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno y en lo concerniente al sector.
- d) Comportamiento organizacional y programación neuro-lingüística
- e) Capacidad de análisis
- f) Aptitud para trabajar en equipo
- g) Actitud proactiva
- h) Alto nivel ético

#### **La Independencia en el ejercicio de la auditoria interna**

Es fundamental considerar de quién debe depender el auditor interno. En una empresa dependerá directamente del dueño de la misma o de un comité. En una gran empresa deberá depender del Síndico y de un Comité de Control Interno (cuyos miembros no ejerzan funciones ejecutivas). Es fundamental que los miembros de la auditoría interna no tengan relaciones con la Gerencia de Personal (para temas como búsqueda y contratación de personal de auditoría, para planes de capacitación, jerarquización, liquidación y pago de sueldos, vacaciones o permisos especiales, etc.), tampoco deberá tener relaciones comerciales con el ente para el cual trabajen. De esta forma se protege la total independencia de criterio y observación, evitando además las "politiquerías" internas que tienden a distorsionar información y proteger a personal del ente. Es también fundamental que no exista lazos directos de familia entre los miembros de la auditoría y el personal a ser auditado, de existir alguna relación ello debiera dejarse como constancia en los informes de auditoría respectivos.

No preservar la independencia y objetividad (aunque todo sujeto tiende a la subjetividad) de los auditores, impide un óptimo y efectivo ejercicio de las funciones que le están encomendadas.

Imaginemos que sucedería en una institución bancaria si los auditores pidieran créditos u otros servicios a dicha institución, es lógico pensar en intercambio o negociación de favores.

#### **La promoción de la eficiencia en la organización**

Tradicionalmente, el auditor interno ha sido identificado con la contabilidad y aspectos de tipo financiero, incluso algunos auditores han llegado a ser considerados esenciales para la organización en esta materia. De manera agregada, la cobertura de estos aspectos ha servido también para proporcionar la oportunidad de expansión hacia otras áreas de operaciones y administrativas, dado que los registros contables reflejan, directa o indirectamente, todas las actividades operacionales y el consecuente efecto de ellas de la observancia, aplicación y apego a las políticas y disposiciones administrativas que impactan la operación en su conjunto. Qué mejor oportunidad del auditor de optimizar su actuación hacia la revisión y evaluación de las operaciones y la administración tendiendo a promover su eficiencia en beneficio de la organización.



<u>A</u>	<u>Mayor eficiencia del C.I.<sup>7</sup></u>	<u>Confianza en la corrección E.F.<sup>8</sup></u>	<u>Pruebas de Auditoría</u>
A	MAYOR	+	MENOR
A	MENOR	-	MAYOR

**Alcance de la auditoría Interna:**

Debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

Incluye:

Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera – operativa y los medios utilizados para identificar, medir y clasificar esa información.

Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, ordenamientos legales y contratos que puedan tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes emitidos.

Revisar las medidas para salvaguardar los activos u son adecuados verificando la existencia de los mismos.

Evaluar la economía y eficiencia con que los recursos están siendo utilizados.

## 2. El empleo de la auditoría operativa

La Auditoría, Operacional investiga, revisa y evalúa las áreas funcionales de la empresa con los propósitos de determinar:

1. Si se tienen controles adecuados.
2. Si los controles permiten realizar las actividades con eficiencia; y
3. Si se puede lograr una disminución de costos e incremento de la productividad.

Este concepto permite analizar que en la Auditoría Operacional se debe hacer una revisión sistemática de los diferentes programas, procedimientos y controles operativos para detectar fallas en ellos, y proponer soluciones que conlleven al mejoramiento en la eficiencia de sus operaciones.

El término eficiencia que se incluye en el concepto hace alusión a la capacidad que debe tener la organización para minimizar costos de los recursos económicos, técnicos y humanos con el fin de lograr satisfactoriamente los objetivos programados en el periodo.

El término eficiencia está íntimamente ligado al de "economicidad" el cual a su vez hace relación a "racionalidad en la elección y asignación de recursos económicos" a los procesos productivos.

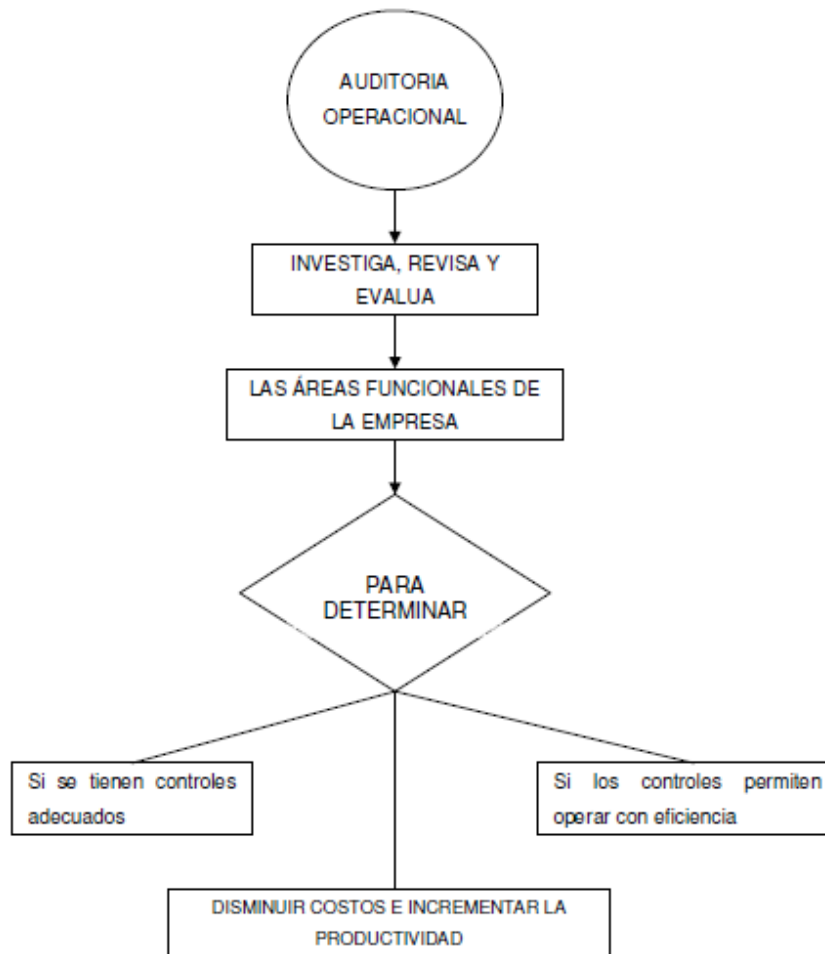
En alguna literatura se considera que el concepto de eficiencia puede enfocarse bajo dos puntos:

- a. Como "valoración de la eficiencia de la dirección o del proceso de toma de decisiones".
- b. Como "medida del rendimiento del proceso productivo, con base en la relación física y monetaria de las entradas y salidas económicas".

Ahora bien, para medir eficiencia se necesita que la empresa haga una planificación adecuada y/o racional de sus operaciones tendientes al logro de unos objetivos planeados. Esa planeación exige



a su vez la comparación con unos resultados- reales, permitiendo así fijar pautas sobre el control operativo.



"Los Principios de la Auditoria Operativa" considera además como patrón de medida de la eficiencia, el rendimiento estudiado a tres niveles; técnico, económico y financiero.

1. El rendimiento técnico ( $r_t$ ) Se relaciona con la "productividad física" y mide en unidades la utilización racional de los factores en el proceso productivo.

$$r_t = \frac{\text{Salidas (t)}}{\text{Productos (t)}} = \frac{\text{Entradas (t)}}{\text{Factores (t)}}$$

Donde "t" es el período de referencia.

2. El rendimiento económico ( $r_e$ ) se relaciona con la " productivida financiera" y sirve para evaluar alternativas de producción. Se mide en unidades monetarias y viene dada por la siguiente relación:



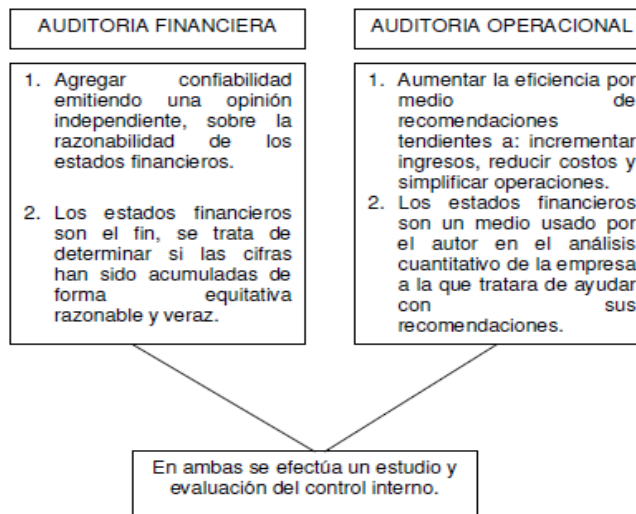
$$re = \frac{\text{Valor salidas (t)}}{\text{Valor entradas (t)}} = \frac{\text{Ingresos (t)}}{\text{Costos (t)}}$$

3. El rendimiento financiero está asociado con el concepto de rentabilidad que se mide con tres indicadores: rentabilidad de capital (rc), rentabilidad de las ventas (rv) y rentabilidad del activo total (ra) cuyas fórmulas son:

$$rc = \frac{\text{Utilidad (t)}}{\text{Fondos propios (t)}}; \quad rv = \frac{\text{Utilidad (t)}}{\text{Ventas (t)}}$$

$$ra = \frac{\text{Utilidad (corregida) (t)}}{\text{Activo Total (t)}}$$

### Auditoría Financiera Vs Auditoria Operacional



Como la mayoría de las operaciones de la empresa repercute en sus estados financieros, al practicarse conjuntamente ambas clases de Auditoría se obtienen algunos beneficios muy claros:

1. Diagnóstico sobre las operaciones que se llevaron a cabo en la empresa.
2. Recomendaciones de cómo mejorar las operaciones para lograr: una mayor eficiencia.
3. Dictamen más acertado.

Claro es el hecho de que cuando se practica una auditoria conjunta (Financiera y operacional) se aplica otro concepto: el de Auditoria operativa del cual hablaremos más adelante.

#### **Auditoria operacional como servicio coordinado con el examen de estados financieros.**

Cuando se efectúa una investigación, sobre los Estados Financieros apoyada por una evaluación de las áreas funcionales de la empresa (compras, producción, ventas, personal y finanzas) se efectúa



un trabajo de Auditoria Operativa definida como “el servicio adicional ,externo cuando coordinadamente con el examen de estados financieros examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr un incremento en la eficiencia o eficacia operativa de ,su cliente, proponiendo las recomendaciones que considere adecuadas”.

Si el Profesional en Auditoria en colaboración de otros profesionales efectúa una auditoria a las “áreas funcionales de la empresa” (auditoria operacional) éste servicio si bien tiende a buscar un incremento de la eficiencia en las operaciones no puede considerarse como auditoria operativa. Para serlo debe efectuarse conjuntamente con el examen de estados financieros.

De aquí se concluye que los dos conceptos son diferentes:

*1. Auditoría Operativa.*

Investigación sobre estados financieros más revisión y evaluación de las áreas funcionales de la empresa efectuada por un Profesional en Auditoria en colaboración de otros.

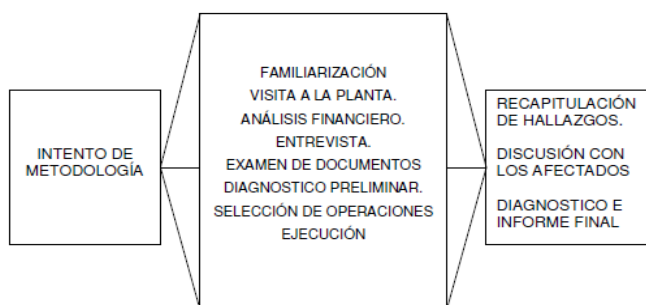
*2. Auditoría Operacional.*

Investigación y evaluación de las áreas funcionales de la empresa efectuada por un profesional capacitado para ello (puede ser el Auditor Interno).

El proceso de auditoria Operacional

en el caso de la Auditoría Operacional recalcando solo en algunos aspectos que le son propios. Los pasos para efectuar el trabajo serán:

1. Familiarizarse con la empresa con el objeto de apreciar en forma general sus problemas.
2. Formular los problemas específicamente de carácter operativo y analizar el efecto que éstos tienen en los resultados del ejercicio.
3. Observación de los procesos operativos y recoger información sobre ellos.
4. Recurrir a conocimientos generales sobre el tema con el propósito de asociar éstos con los problemas de la empresa. Recurrir a la experiencia profesional.
5. Formular hipótesis que permitan detectar las formas más adecuadas de adelantar las investigaciones que sean necesarias.
6. Inferir las implicaciones de las hipótesis formuladas, esto es analizar las causas y consecuencias que originan los problemas o los efectos en las operaciones que actualmente se están dando.
7. Obtención de evidencia.
8. Conclusiones que permitan la confirmación, de negación o reformulación de las hipótesis.
9. Descripción de los hallazgos y comunicación a los afectados.
10. Diagnóstico y recomendaciones.





Herramientas.

Las herramientas usadas en la investigación pueden clasificarse como personales y como formales.

1. Personales:

- a. Actitud mental para analizar las diferentes situaciones.
- b. Independencia de criterio.

2. Formales:

- a. Examen del control interno.
- b. Información de los estados financieros:

- Razones financieras.
- Análisis de variaciones.
- Determinación de tendencia.
- Punto de equilibrio.

Las herramientas usadas en la investigación pueden clasificarse como personales y como formales.

1. Personales:

- a. Actitud mental para analizar las diferentes situaciones.
- b. Independencia de criterio.

2. Formales:

- a. Examen del control interno.
- b. Información de los estados financieros:

- Razones financieras.
- Análisis de variaciones.
- Determinación de tendencia.
- Punto de equilibrio.

Aspectos a tener en cuenta en su ejecución.

Al ejecutar el trabajo importa tener presente:

- 1. Tiempo a dedicar personalmente al trabajo.
- 2. Encaminar esfuerzos hacia el logro de mayor eficiencia en operaciones.
  - Simplificación de métodos.
  - Disminución de costos.
  - Mejoras en el rendimiento, etc.
- 3. Realizar el trabajo con el máximo de objetividad posible.
- 4. Ponderar en forma apropiada los conceptos de corto y largo plazo.
- 5. Introducir nuevas técnicas y formas de operación (lo que no se ha hecho y debe hacerse).
- 6. Implantación de recomendaciones de su informe queda fuera del alcance de la Auditoría Operacional.

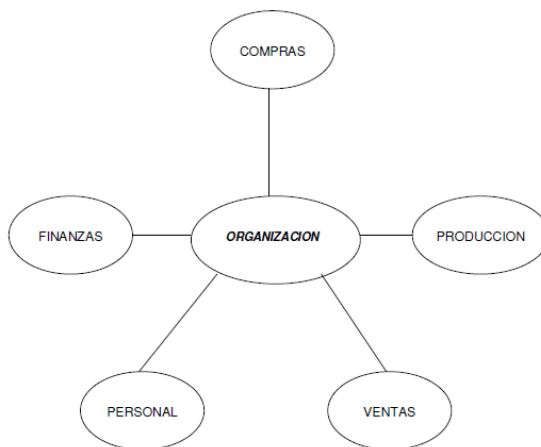
Auditoría de las áreas funcionales de la empresa.

Toda organización ya sea comercial, industrial o de servicios contiene todas o algunas de las siguientes áreas operacionales o áreas funcionales.

- 1. Compras.
- 2. Producción.
- 3. Ventas.
- 4. Personal.
- 5. Finanzas.



En cada una de estas áreas analizaremos el objetivo de la auditoría, las políticas y unos pocos pasos de los programas para llevar a cabo el trabajo. Adicionalmente se incluyen algunos cuestionarios que permiten hacer un diagnóstico sobre algunos problemas de su departamento. De Costos y de Impuestos como pautas que podrían seguirse para evaluar algunas de estas áreas.



## EL DIAGNOSTICO DEL AUDITOR OPERACIONAL.

### ASPECTOS GENERALES.

La culminación de cualquier trabajo en dónde haya una relación bilateral exige de un informe y para el caso de la auditoria operacional le llamaremos diagnóstico. Si bien este término es más apropiado en el lenguaje de los médicos, el auditor puede emplearlo para hacer referencia al conocimiento que se adquirió sobre los procedimientos y técnicas de operación de una empresa. Usando métodos de análisis e investigación apropiados, tendientes a detectar las posibles fallas que están incidiendo o incidirán en la situación financiera de una Empresa. Ese diagnóstico con las recomendaciones constituyen la parte más importante del trabajo realizado, tanto para quien realiza el trabajo del auditor operacional como para quien lo solicita.

Como el trabajo del auditor operacional está enfocado a identificar deficiencias en los controles establecidos, determinar las causas y los efectos de estos y su incidencia en la eficiencia y productividad de un negocio, entonces al presentarlo a los interesados debe dársele la verdadera dimensión que se merece.

Al igual que el informe de auditoría administrativa, debe hacerse en forma “persuasiva” y “convinciente”, planearse adecuadamente teniendo en cuenta los posibles lectores, redactarlo con claridad y originalidad y presentarlo oportunamente.



## **Actividad de Autoaprendizaje No. 1**

Tomando en cuenta la teoría abordada responda las siguientes preguntas:

- 1- Como se da la primera manifestación de Auditoria Interna?
- 2- Emita su propio concepto de auditoria Interna?
- 3- Por qué se dice que auditoria interna es un control?
- 4- Mencione los objetivos de auditoria Interna
- 5- Por qué debe darse independencia a los auditores internos para el ejercicio de su trabajo?
- 6-Cuál debe ser la actitud del auditor interno para intentar ser más eficiente?
- 7- Explique el concepto de alcance de auditoria
- 8- De acuerdo al cuadro de las etapas de la Auditoría Interna, coméntalo con tu asesor y realiza un análisis crítico señalando para ti cuál de estas etapas marca una coyuntura en lo que es el nuevo enfoque de la Auditoría Interna.
- 9- Dé el concepto de auditoria operacional
- 10- Trabajo Por cada área dentro de una empresa emitir:  
Objetivo, política, programas y cuestionario de control interno

### **3. Un concepto de auditoría conexo: la auditoría administrativa.**

#### **Antecedentes:**

Con el propósito de ubicar como se ha ido enriqueciendo a través del tiempo, es conveniente revisar las contribuciones de los autores que han incidido de manera más significativa a lo largo de la historia de la administración.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable."

Más adelante, en 1953, George R. Terry, en Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Dos años después, en 1955, Harold Koontz y Ciryll O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."





El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Transcurrido un año, en 1959, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro publica su libro de Sistemas y Procedimientos, en el cual presenta la contribución de William P. Leonard con el nombre de auditoría administrativa y, 2) The American Institute of Management, en el Manual of Excellence Managements integra un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, tomando en cuenta su función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa.

El atractivo por el tema se extiende al ámbito académico y, en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Auditoría de las Funciones de la Gerencia de las Empresas, realiza un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

Para 1962, Roberto Macías Pineda, de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas, en la asignatura Teoría de la Administración, destina un espacio para presentar un trabajo de auditoría administrativa.

Por otra parte, en 1964, Manuel D´Azaola S., de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, en su tesis profesional La Revisión del Proceso Administrativo, considera la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena, presenta la primera versión de su texto La Auditoria Administrativa, en la cual desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, presentando una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

Más adelante, en 1971, se generan dos nuevas contribuciones: Agustín Reyes Ponce, en Administración de Personal, dedica un apartado para tratar el tema, ofreciendo una visión general de la auditoría administrativa, en tanto que William P. Leonard publica Auditoría Administrativa: Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos, en donde incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.



Para 1977, se suman las aportaciones de dos autores en la materia. Patricia Diez de Bonilla en su Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa, propone aplicaciones viables de llevar a la práctica y, Jorge Álvarez Anguiano, en Apuntes de Auditoría Administrativa incluye un marco metodológico que permite entender la auditoría administrativa de manera por demás accesible.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, difunde el documento Auditoría Administrativa, el cual reúne las normas para su implementación en organizaciones públicas y privadas.

Poco después, en 1984, Robert J. Thierauf presenta Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo, trabajo que introduce a la auditoría administrativa y a la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, ambiente de trabajo y sistemas de información.

En 1988, la oficina de la Contraloría General de los Estados Unidos de Norteamérica prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), las cuales contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas.

Al iniciarse la década de los noventa, la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones, trabajo que, en su situación actual, como Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, continúa ampliando y enriqueciendo.

### **Definiciones**

Podemos definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según Williams P. Leonard la auditoría administrativa se define como:

" Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales".

Mientras que Fernández Arena J.A sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.



### **Necesidades de la auditoría administrativa**

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales. La auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional)

La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica)

Lo que realmente interesa destacar, es que realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos y internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### **Objetivos de la auditoría administrativa**

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

*De control.*- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

*De productividad.*- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

*De organización.*- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

*De servicio.*- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

*De calidad.*- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

*De cambio.*- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.



De *aprendizaje*.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### ***Principios de auditoría administrativa***

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

#### Sentido de la evaluación

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegures: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

### ***Importancia del proceso de verificación***

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

### ***Habilidad para pensar en términos administrativos***

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### ***Alcance***

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

Naturaleza jurídica



Criterios de funcionamiento

Estilo de administración

Proceso administrativo

Sector de actividad

Ámbito de operación

Número de empleados

Relaciones de coordinación

Desarrollo tecnológico

Sistemas de comunicación e información

Nivel de desempeño

Trato a clientes (internos y externos)

Entorno

Productos y/o servicios

Sistemas de calidad

### ***Campo de Aplicación***

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

En el Sector Público se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado)
2. Entidad Paraestatal
3. Organismos Autónomos
4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas)
5. Comisiones Intersecretariales
6. Mecanismos Especiales



En el Sector Privado se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Sector de actividad
3. Naturaleza de sus operaciones

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

Telecomunicaciones

2. Transportes
3. Energía
4. Servicios
5. Construcción
6. Petroquímica
7. Turismo
8. Cinematografía
9. Banca
10. Seguros
11. Maquiladora
12. Electrónica
13. Automotriz



14. Editorial
15. Arte gráfico
16. Manufactura
17. Autocartera
18. Textil
19. Agrícola
20. Pesquera
21. Química
22. Forestal
23. Farmacéutica
24. Alimentos y Bebidas
25. Informática
26. Siderurgia
27. Publicidad
28. Comercio

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

1. Nacionales
2. Internacionales
3. Mixtas

También tomando en cuenta las modalidades de:

1. Exportación
2. Acuerdo de Licencia
3. Contratos de Administración
4. Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas
5. Subsidiarias



En el Sector Social, se aplica considerando dos factores:

1. Tipo de organización
2. Naturaleza de su función

Por su tipo de organización son:

Fundaciones

2. Agrupaciones
3. Asociaciones
4. Sociedades
5. Fondos
6. Empresas de solidaridad
7. Programas
8. Proyectos
9. Comisiones
10. Colegios

Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Educación
2. Cultura
3. Salud y seguridad social
4. Política
- Obrero
- Campesino
- Popular
5. Empleo
6. Alimentación
7. Derechos humanos





## 8. Apoyo a marginados y discapacitados

Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

### **Factores y metodologías**

#### 1.- Planes y Objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

#### 2.- Organización.

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
- c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

#### 3.- Políticas y Prácticas.

Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

#### 4.- Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

#### 5.- Sistemas y Procedimientos.

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

#### 6.- Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.



7.- Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal.

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su Disposición.

Determinar si podrían llevarse a cabo mejorías en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

## ***Actividad de Autoaprendizaje No. 2***

1- Formular ejemplos de coordinación del auditor interno con el auditor de Estados Financieros, con auditores internos de oficina matriz y de sucursales, con auditores internos de compañías afiliadas, y con auditores internos de compañías con las que se tiene relación comercial.

2- Resuelva los siguientes casos:

1.1 Compañía MIANO es una sociedad anónima ubicada en Chusli en la Ciudad de Muy Muy Lejano con más de cuarenta años de permanencia en el mercado. Su actividad principal es la fabricación y venta, a través de sus distribuidores de Inodoros y lavamanos. La compañía ocupó el tercer lugar en producción a nivel nacional.

Durante la auditoria de estados financieros al cierre del ejercicio fiscal del 2012 practicada por el auditor externo C.P.A Elba Lazo, dicha profesional procedió al estudio y evaluación de la función de auditoria interna instaurada en la compañía, según lo dispone la normativa interna y el código de ética del Colegio de Contadores de Nicaragua. El resultado de esta intervención permitió conocer los siguientes aspectos:

- La función de auditoria interna depende de la dirección y esta jerarquizada a nivel de departamento.
- Se perciben intenciones por parte del director de finanzas para que la función de la auditoria interna dependa de este funcionario.



- El jefe del departamento de auditoria interna está casado con la hermana del director general de la empresa, hecho que provoca cierta postura de este jefe en su actuación.
- El jefe del departamento de auditoria interna se negó a apoyar a los auditores externos en la investigación y aclaración de respuestas de inconformidad recibidas en la confirmación de los saldos de clientes.
- Se asignó al departamento de auditoria interna la responsabilidad por la toma de inventarios físicos de materia prima, producción en proceso y productos terminados, propiedad de la compañía al cierre del ejercicio fiscal.
- Se aprecia buena actitud del jefe del departamento de auditoria interna, al promover la eficiencia en la operación de la empresa, sin embargo, el personal a su cargo no está lo suficientemente capacitado para este propósito.
- El departamento de auditoria interna revisa mensualmente la información contable-financiera, sin embargo, no cubre en su alcance el examen de la información administrativa y la información operacional.
- El departamento de auditoria interna participó en el rediseño del sistema de contabilidad de costo de la empresa, en el aspecto relativo al establecimiento de procedimientos administrativos de control de calidad.
- Existe reticencia por parte de algunos funcionarios de la empresa, para aceptar con sentido positivo, los informes y recomendaciones de la auditoria interna.

Determinar

- a) Determinar los aspectos que son favorables en la actuación del jefe del departamento de auditoria interna y de su grupo, así como los que le son adversos.
- b) Elaborar carta de la auditora externa al Gerente General de la Compañía MIANO S.A, Ing. Edgar Gajo en la que informe el resultado del estudio y evaluación de la función de la auditoria interna de la propia compañía.

2.2 La situación práctica presentada a continuación señala seis hallazgos específicos de auditoria indicando violaciones de principios gerenciales.

Tareas: Para cada hallazgo Ud. debe:

1. Identificar los principios gerenciales u organizacionales violados.
2. Señalar los efectos adversos en la efectividad organizativa que podrían resultar de dichas violaciones.
3. Presentar una o más recomendaciones para mejoras.



Ud. es el auditor, jefe de la unidad de auditoria Interna de una fábrica grande que tiene varias plantas. Ha efectuado un examen especial al pedido del nuevo Director de Materiales, quien es responsable del área de materiales en todas las plantas. El propósito de su examen fue evaluar el apego de las unidades bajo su dirección a principios sólidos gerenciales.

Al haber terminado el trabajo en el campo Ud. actualmente se encuentra preparando la conferencia con el Director de Materiales en la cual informará a él sus hallazgos y recomendaciones. Los siguientes resultados han sido tomados de sus papeles de trabajo:

**A.** Los empleados de la Unidad de Recepción de la Planta B han recibido instrucciones conflictivas del Superintendente de Fabricación y del Jefe de Inspección de dicha planta. Son confundidos e inciertos pero temen tomar cualquier acción que podría someterlos a la crítica de uno u otro funcionario.

**B.** El Almacén de la Planta B es ineficiente. No hay suficientes materiales disponibles y los pedidos se demoran. El nuevo jefe del almacén está preocupado y trabaja horas extras tratando de subsanar la situación. De él dependen directamente 18 empleados.

**C.** Al principio del año el Gerente Principal de la Planta C ordenó a todos los jefes de departamentos establecer un programa de "Gerencia por Objetivos" con fines de mejorar el rendimiento de sus unidades. Cada Jefe debiera seleccionar sus objetivos específicos e informar al Gerente Principal.

(1) El Jefe de Compras de la Planta C determinó que su objetivo principal. Seria reducir la demora en el procesamiento de las órdenes de compra del promedio actual de 10 días laborables a 7 días laborables; sin embargo, para asegurar éxito al lograr esa meta, el informó a su personal que deben reducir el tiempo de procesamiento a 5 días laborables. A pesar de que su personal le informó que fue "imposible", el insistió en mantener la meta de 5 días. Al fin de los primeros seis meses él quedó decepcionado (?) observó que durante los dos meses iniciales el tiempo promedio de procesamiento había trabajado a 7 1/2 días, pero posteriormente había aumentado a un promedio de 8 días. Su reacción fue exhortar aún más al personal a "trabajar más: rápido

(2) El jefe de solicitudes de materiales de la planta determinó que su objetivo fue el reducir el número de errores en los documentos de solicitudes de compras. Para lograr esto se dedicó a un programa de aprobar personalmente las solicitudes y notificar de inmediato cualquier empleado responsable de un error.

La revisión efectuada por Ud. reveló poca mejora en el número de solicitudes de compras devueltas para ser corregidas.



D. El Jefe de Recepción de la Planta había proporcionado al personal de recepción un Manual comprensivo de procedimientos muy detallados, que en gran parte había sido copiado del manual similar empleado en su puesto anterior con otra compañía. Su revisión reveló muchas desviaciones de los procedimientos contenidos en el manual. El capataz de recepción con muchos años de experiencia en la Planta D y muy estimado por los trabajadores de recepción, explicó que para él muchos de los procedimientos fueron imprácticos para la situación y que él, los había modificado verbalmente. Sus pruebas de auditoría mostraron que el trabajo iba bien y no se encontró ninguna evidencia de problemas relacionados en las unidades de compras, fabricación o contabilidad. Sin embargo, cuando Ud. informó verbalmente al Jefe de Recepción se molestó mucho. Iba a destituir o relevar al capataz, pero el Jefe de Personal le convenció de no hacerlo.

E. Cuando los capataces de producción en la Planta E., que siempre trabajan a lo máximo de su capacidad, se encuentran sobrecargados de labores, solicitan a ciertas compañías de procesamiento ajenas a la Planta a recoger los materiales y llevar a cabo porciones del trabajo, avisando a la División de Compras y solicitando que se emitan las órdenes de compras correspondientes. Los capataces justifican ésta práctica al citar la necesidad de rapidez y la responsabilidad primordial de lograr las metas programadas de producción. El Jefe de Compras de la Planta E, opina que él podría conseguir mejores términos de este procesamiento fuera de la Planta, pero indica que no puede hacer nada porque el Superintendente de Fabricación apoya a los capataces.

F. Anualmente se evalúa el personal responsable de compras en la Planta A por su supervisor en base de su opinión subjetiva sobre su rendimiento durante el año. El personal no conoce dicha opinión durante el año, excepto cuando él critica su acción con respecto a una compra específica. Las demás plantas no tienen tal sistema de evaluación.

#### **4. La auditoría externa.**

La auditoría externa es un proceso de evaluación sistemático, exhaustivo, crítico y detallado de un determinado sistema de una empresa, así, podrá auditarse el sistema contable, la capacidad de financiación, el departamento de recursos humanos o cualquier otro aspecto de la unidad económica de la entidad.

Al ser externo, el estudio se llevará cabo por personal ajeno a la empresa, con el fin de que pueda emitir una opinión independiente que de credibilidad frente a terceros, ya que, en la mayoría de los casos, el informe se emitirá bajo fe pública.

Así, los fines principales de la auditoría externa son adquirir razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados analizados, con el objeto de conocer, por la propia empresa, la situación de sus activos y pasivos así como dar a saber dicha situación a clientes, proveedores, accionistas y resto de personas o entidades interesadas. Según el carácter de la función de los auditores externos esta podrá ser obligatoria o voluntaria.



El procedimiento de auditoría externa será realizado por una persona o entidad especializada ajena a entidad, capaz de emitir una opción independiente y de emitir al final del proceso un informe completo sobre el estado del sistema analizado. Para ello, la entidad auditada no podrá poner restricciones a su trabajo y facilitar, en todo momento, toda la documentación o información que precise el auditor.

#### **Auditoría externa contable**

Una de las auditorías externas más realizadas es la de carácter contable. En este sentido, será realizada por Contadores Públicos, quienes para el control de la empresa analizarán los siguientes principios de los estados contables de aquella:

Exposición con claridad de todas las operaciones de la entidad.

Uniformidad, sin ninguna variación de acuerdo con el ejercicio precedente.

Materialidad o importancia económica de las distintas partidas

#### **Utilidad de Auditoría externa:**

La necesidad del servicio externo en auditoría es significativa, ya que en primer lugar los accionistas, concejo de administración y directores de negocios están interesados en la opinión externa sobre las operaciones efectuadas obviamente los trabajadores e instituciones del sector público que regulan el que hacer comercial, fiscal.

#### **Características:**

- ❖ Examinar la información financiera y presentar el dictamen respectivo.
- ❖ La finalidad del dictamen sobre estados financieros es la de informar si presentan razonablemente las cifras y criterios utilizados.
- ❖ El desarrollo del trabajo tiene independencia económica.
- ❖ La revisión que se efectúa es periódica
- ❖ Los Estados Financieros por los cuales trabaja son propiedad de la Empresa
- ❖ Se tiene relación con los accionistas, administrador, y en casos particulares con el gobierno.
- ❖ Protege los intereses de su cliente, llámese dueño, accionista, administrador, junta directiva.



## 5. Las diferencias básicas entre la Auditoría Interna y Auditoría Externa



En general, el trabajo realizado por la auditoría interna es idéntico a la realizada por la auditoría externa. Ambos hacen su trabajo usando las mismas técnicas de auditoría, ambos tienen su atención en el control interno como punto de partida para su revisión y formular sugerencias para mejorar las deficiencias observadas, tanto modificar el alcance de su trabajo de acuerdo con las observaciones y la eficiencia de los sistemas de contabilidad y controles internos.

Sin embargo, el trabajo realizado por los auditores internos y externos se caracteriza por sus diferencias básicas:

De Auditoría Interna	Auditoría Externa
. La auditoría se lleva a cabo por un empleado de la compañía	. La auditoría se lleva a cabo mediante la contratación de un profesional independiente
. El objetivo principal es satisfacer las necesidades de la administración	. El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los demás con respecto a la fiabilidad de la información financiera
. El examen de las operaciones y el control interno se realiza principalmente a mejorar y desarrollar para inducir el cumplimiento de las políticas y normas, sin limitarse a los asuntos financieros	. El examen de las operaciones y el control interno se realiza principalmente para determinar la extensión de la cobertura y la fiabilidad de los estados financieros
. La obra está dividida en relación con las áreas operativas y líneas de responsabilidad administrativa	. La obra está dividida en relación con las cuentas del balance y cuenta de resultados
. El auditor está directamente relacionado con la prevención y detección de fraudes	. El auditor dicho sea de paso que ver con la detección y la prevención del fraude, a menos que sea posible afectar de manera sustancial los estados financieros
. El auditor debe ser independiente de las personas cuyo trabajo se analiza, pero subordinada a las necesidades y los	. El auditor debe ser independiente de la gerencia, de hecho y de actitud mental



De Auditoría Interna	Auditoría Externa
deseos de la alta dirección	
. La revisión de las actividades de la compañía continúa	. El examen de la información de apoyo sobre los estados financieros es periódica, por lo general cada seis meses o anualmente.

### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 3***

Resuelva:

- 1) Un auditor interno estaba revisando selectivamente los saldos de cuentas por cobrar de clientes y observó una cuenta con un saldo de \$680,000,00 sobre la cual el interés acumulado por años previos había aumentado el saldo a \$818,000, 00. Al indagar sobre el asunto el auditor averiguó lo siguiente:
  - (a) Existía una orden de compra del cliente por maquinaria.
  - (b) La maquinaria ordenada habrá sido fabricada por la empresa pero nunca se le remitió. Todavía estaba en el almacén de la empresa.
  - (c) La empresa había decidido solicitar el pago con anticipación del cliente antes de la entrega, porque se consideró un riesgo de extender el crédito. El cliente nunca había pagado nada a cuenta.
  - (d) El Cliente había solicitado una factura por teléfono de la división de cuentas por cobrar. Se le había enviado la factura.
  - (e) El procedimiento normal, para iniciar la facturación es a través de un informe de la entrega enviado a la División de Facturización para la Unidad-de entrega. En el presente caso como no había entrega, no se elaboró el correspondiente informe.
  - (f) La factura elaborada al pedido del Cliente siguió el trámite normal de facturas, resultando en un cargo a cuentas por cobrar y un abono a ventas.
  - (g) Las condiciones indicadas en la orden de compra estipulan que el derecho a la mercancía se traspasa al comprador al momento de entregarlo a una compañía de transporte ("Libre a Bordo" -LAB)





TAREAS:

- (a) Discute la política crediticia aparentemente seguida por la empresa en ésta situación.
- (b) Enumere cuatro de las desviaciones aparentes de un control interno sólido en la situación descrita, y presente recomendaciones de acción correctiva.
- (c) Cómo Ud., siendo el auditor interno enfocaría al informar sobre los hallazgos encontrados?

2. Investigue si existe diferencia entre Auditoria interna y control, explique 5

3. Normas éticas relacionadas con el quehacer del auditor interno y externo. Prepare dinámica abordando tema de la ética y su relación con la auditoria.

4- El control interno, es el interés que tienen en común ambas Auditorias porque éste es la columna vertebral de todas las Auditorias.

Escribe con tus propias palabras ¿qué es el control interno?

5-Cuál cree que sea ese interés común entre la auditoria interna y externa?

## II UNIDAD: LA DEDICACION A LA AUDITORÍA INTERNA Y SU ORGANIZACIÓN.

### Objetivos académicos:

1. Explicar los aspectos organizativos de la auditoría interna.
2. Demostrar la organización de la auditoría interna.

### 1. Situación de la función de Auditoría Interna.

El ambiente de los negocios de hoy se caracteriza por un cambio continuo y creciente competencia. Y para sobrevivir, los directores y ejecutivos responsables de la Función de Auditoría Interna, deben resolver aquellos desafíos que implican el funcionamiento en un ambiente de negocios complejo y cambiante. Estos incluyen:

Mayores riesgos como resultado de los cambios en la industria y las organizaciones.

Diversos requerimientos de gobierno corporativo por parte de la organización y entes reguladores.

Alineación de las metas estratégicas para poder alcanzar los objetivos requeridos por la organización.

Mayor necesidad de saber si la organización mantiene un adecuado ambiente de control.



Los hechos confirman que como función independiente dentro de las organizaciones, la Auditoría Interna cumple un rol fundamental de aseguramiento y calidad, asistiendo a cada entidad no sólo en el cumplimiento de temas regulatorios, sino en la excelencia de las operaciones y en la gestión de los riesgos críticos de las compañías.

### **Revisión Estratégica de la Función de Auditoría Interna**

Así como las personas debemos someternos a un chequeo médico periódicamente, es recomendable que las áreas de Auditoría Interna coordinen revisiones independientes cada cierto tiempo, las cuales ayuden a identificar las áreas de mejora y contribuyan a implementar las mejores prácticas de la profesión o industria.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (The IIA), en su estándar N° 1312, indica que: “ Deberían realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión cualificado e independiente, externo a la organización”.

### **Evaluación de Calidad con Enfoque en los Negocios**

Una Evaluación de Calidad con enfoque en los negocios consiste en efectuar una revisión de la situación actual de la Función de Auditoría Interna, considerando lo siguiente:

Evaluar la eficiencia y eficacia de la actividad de Auditoría Interna, de acuerdo con su estatuto, expectativas del directorio, comité de auditoría, alta dirección y el director ejecutivo de Auditoría. Además, se debe considerar los objetivos actuales de la actividad de auditoría interna, riesgos y los requerimientos y objetivos de la organización.

Evaluar la conformidad de la actividad de Auditoría Interna con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (The IIA) y Código de Ética, y dar una opinión sobre si la actividad de Auditoría Interna se desarrolla en conformidad con todas ellas.

Identificar oportunidades, ofrecer recomendaciones de mejoras y brindar asesoramiento al Director Ejecutivo de Auditoría y al personal para mejorar su desempeño, los procesos de negocio, la gestión de riesgos, control y gobierno, y promover la imagen y credibilidad de la Función de Auditoría Interna.

### **Áreas de Enfoque Consideradas en la Evaluación de Calidad**

Personas / Organización: tamaño de la organización y estructura, liderazgo, competencia y calificación del personal, estrategia y alcance del trabajo, estrategia de RRHH; entre otros.



Procesos / Metodologías: proceso de planificación de auditoría, metodología de ejecución de la auditoría, metodología de gestión de riesgos, comunicación y coordinación con las áreas y reporte; entre otros.

Percepción de la Organización: calidad del servicio, generando valor, perspectiva de negocio, enfoque en áreas claves, competencia de los auditores, entre otros.

Desempeño: uso de tecnología, cobertura de riesgos y ambiente de control, cumplimiento de estándares internacionales, entre otros.

Beneficios de las Evaluaciones de Calidad con Enfoque en los Negocios

- Los servicios de evaluación de calidad van mucho más allá que una revisión típica de Auditoría Interna.
- Además de evaluar los requerimientos del Instituto de Auditores Internos (IIA), el enfoque se dirige a si la función de Auditoría Interna agrega realmente valor a la organización.
- Identificación de brechas de la Función de Auditoría Interna y oportunidades de mejora.
- Permite alinear la Función de Auditoría Interna con los objetivos del negocio de la organización.
- Posicionamiento de la Función de Auditoría Interna para resolver los desafíos que enfrenta la organización.
- Comparación de la Función de Auditoría Interna con las mejores prácticas de la industria.

La posición organizacional del departamento de auditoría Interna debe ser relevante para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de auditoría asignadas. El director de auditoría interna es responsable, en lo individual, ante la organización; y habrá de ser investido con autoridad suficiente para promover la independencia del departamento y para asegurar un amplio margen de cobertura de auditoría, que sean aceptados de manera adecuada los informes de auditoría y que se adopten acciones apropiadas con base a las recomendaciones de auditoría.

### **Análisis de la correcta ubicación**

En el tratamiento de los temas que anteceden, ya se dieron elementos para que el lector saque sus propias conclusiones respecto de la ubicación del departamento de auditoría interna en una entidad. En complemento habrá de considerarse un elemento indispensable para reforzar el juicio al que se llegue, este elemento es el tamaño de la entidad u organización.

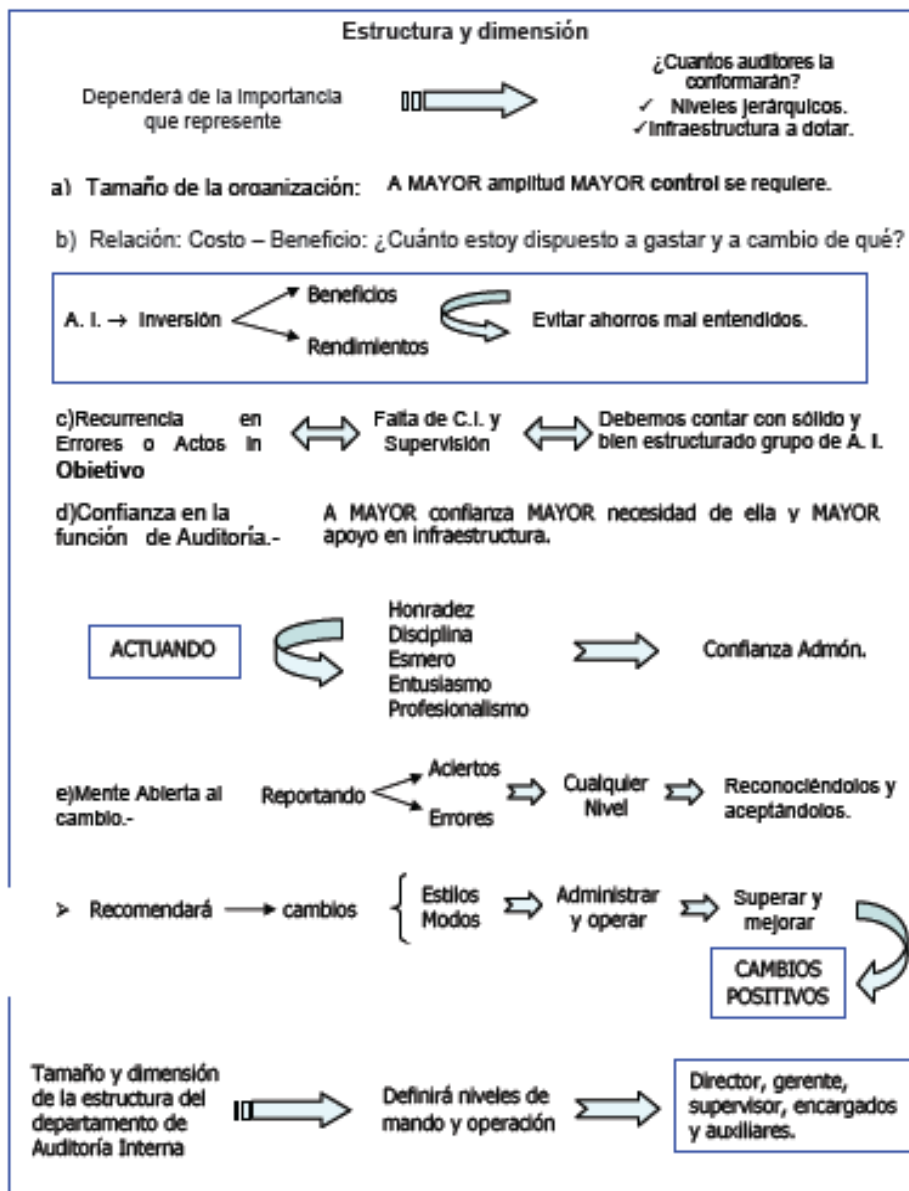
En entidades medianas o pequeñas que no cuentan con una gran infraestructura administrativa, es más común que el departamento de auditoría interna dependa del director general o dueño de la entidad, ya que por ser mayor su rango de control y supervisión, le permite este mejor acercamiento hacia sus auditores internos.



En organizaciones de mayor envergadura debe pugnarse por el reporte directo del director de auditoría interna hacia el director o gerente general, o al menos, reportar directamente al contralor, quien depende del director general. Nunca a un menor nivel. Nunca al director de finanzas.

En esta decisión de ubicación, favor de tomar en cuenta la relación costo-beneficio. Nunca crear más infraestructura de la indispensable requerida; el exceso de intermediaciones distorsiona el proceso de comunicación y reporte, y por supuesto, repercute en el incremento de costos administrativo.

**CORRECTA UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA**





## **2. El departamento de auditoría interna. Factores que influyen en su estructura y dimensiones**

Uno de los aspectos más importantes que inciden en la relación administración-auditoría interna es la estructura y dimensión que se le habrá de dar al departamento de auditoría interna. El punto determinante es cuántos auditores lo deben conformar, qué niveles jerárquicos lo integrarán, y con qué infraestructura se le dotará. Decisión difícil y complicada. Con el propósito de aportar elementos de juicio que coadyuven en este intento, enseguida se analizarán los factores a considerar en esta determinante decisión; en el entendido de que no existen criterios, lineamientos o parámetros definidos o recomendados, a los que se pueda acudir en soporte de este proceso decisorio. Todo dependerá de la importancia que represente el departamento de auditoría interna para la administración, nivel o grado de servicios deseados, y la capacidad de convencimiento del director de auditoría interna sobre el gran potencial de apoyo y servicio que puede aportar su departamento a la administración.

Tamaño de la organización. El tamaño de la organización o entidad, medido en la magnitud de sus activos, volúmenes de producción y venta, personal con que cuenta, complejidad y variabilidad de sus operaciones, son elementos básicos a considerar. A mayor amplitud, mayor control se requiere, auditoría interna es parte esencial de ese control. Es evidente que entre más pequeña sea la organización, su director o gerente general podrá ejercer mayor supervisión sobre las operaciones en su conjunto, y disminuirá el tamaño del departamento de auditoría interna.

Relación costo-beneficio. Un departamento de auditoría interna la mayoría de las veces se considera como un costo para la organización. ¿Cuánto se está dispuesto a gastar y a cambio de qué?

Auditoría interna no es un costo, es una inversión, y como tal habrá de reeditar beneficios y rendimientos. Este aspecto en ocasiones es factible de ser medido, analícese, por ejemplo, los tres siguientes cuestionamientos: ¿cuánto se perdió o desperdició por falta de vigilancia o supervisión oportuna y adecuada?, ¿cuánto se ahorró o se obtuvieron beneficios gracias a una oportuna intervención y recomendación de auditoría interna?, ¿en cuánto coadyuva o colabora auditoría interna en el bienestar y futuro de la organización? El prescindir de los servicios de auditoría interna, o el dotarla con una raquítica infraestructura puede ser un ahorro mal entendido.

Recurrencia en errores o actos indebidos. ¿Son frecuentes y relevantes los errores administrativos y operativos? ¿Es frecuente la incidencia en actos indebidos, fraudes, irregularidades e ineficiencias? Si la respuesta es afirmativa, es un signo inequívoco de falta de control y supervisión; se hace urgente la necesidad de contar con un sólido y bien estructurado departamento de auditoría interna, que intervenga en plan preventivo para evitar su comisión. Es más económico, y con un cúmulo de beneficios, prevenir que corregir.

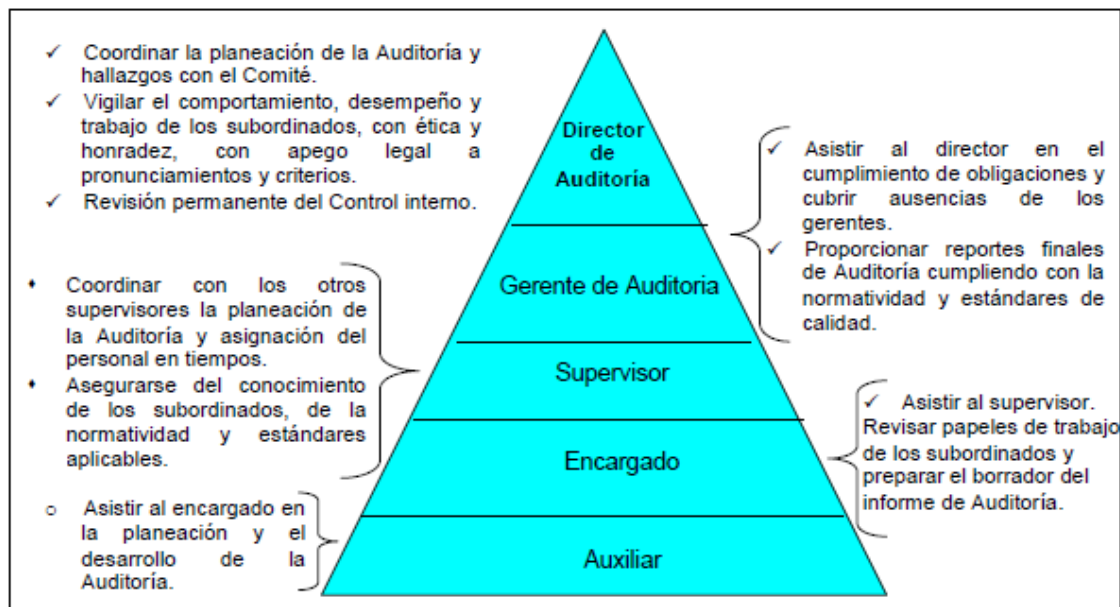


Confianza en la función de auditoría interna. La evolución y desarrollo que ha alcanzado la profesión de auditoría interna, producto de un esfuerzo firme y sostenido, la ha hecho acreedora de merecer la confianza de quienes creen y se apoyan en sus servicios. A mayor confianza, mayor necesidad de ella y mayor apoyo e infraestructura para dotársele. Corresponde al auditor interno actuar con honradez, disciplina, esmero, entusiasmo y profesionalismo para mantener y superar la confianza que la administración ha depositado en él.

Mente abierta al cambio. Aceptar los servicios de una auditoría interna moderna infiere una amplitud de criterio, y mente abierta para administrar con apoyo en esta disciplina. Auditoría interna reportará aciertos y errores que fueron cometidos por el personal de la organización a cualquier nivel, lo cual incluye mandos de dirección, y habrán de reconocerse y aceptarse. Asimismo recomendará cambios en estilos y modos de administrar y operar, a las recomendaciones serán evaluadas y aceptadas en lo aplicable con un espíritu de superación y mejora. Auditoría interna, para el que la ejerce, y para el que se vale de sus servicios, debe ser una dimensión de interacción hacia el cambio positivo, ya que no comulga con interactuantes de criterio estrecho y resistente al cambio.

El tamaño y la dimensión de la estructura que se asigne al departamento de auditoría interna definirán los niveles de mando y operación a adoptar, partiendo de su director hacia gerentes, supervisores, encargados y auditores auxiliares

### Niveles jerárquicos de Auditoría y sus principales responsabilidades





### 3. Descripción de puestos en departamento de auditoría interna

#### *Director de auditoría*

##### 1. Descripción del puesto.

a) Perfil del puesto: Planear, coordinar y dirigir la ejecución de auditorías a todas las unidades administrativas (direcciones, departamentos, secciones y oficinas) que conforman la organización, así como, a las funciones que dependen de ellas.

##### b) Principales obligaciones y responsabilidades.

- Dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones de auditoría interna, lo cual incluye la planeación, coordinación y dirección de sus actividades.
- Desarrollar políticas y procedimientos para llevar a cabo la actividad de auditoría interna.
- Planear a corto, mediano y largo plazos (de cero a un año, uno a tres años, más de tres años, respectivamente) las actividades de auditoría interna.
- Disponer la práctica de auditorías y trabajos especiales tendientes a proveer asistencia a la administración y a la solución de sus problemas.
- Disponer la práctica de revisiones especiales en caso de fraudes, su seguimiento y alegatos, en estrecha coordinación con los abogados designados para el efecto.
- Disponer la revisión permanente a la eficiencia con que está operando el sistema de control interno establecido en la organización.
- Desarrollar un efectivo programa de desarrollo de personal de auditoría interna que incluya reclutamiento, entrenamiento, evaluación de desempeño y promoción.
- Asistir a la administración con reportes de auditoría individuales, y resúmenes periódicos de hallazgos y observaciones de auditoría.
- Mantener un sistema de seguimiento de deficiencias detectadas en auditoría, y determinar la adecuación de las acciones tomadas para su solución.
- Monitorear la preparación del presupuesto para el departamento de auditoría interna y hacerse responsable de su ejercicio.
- Coordinar la planeación de las auditorías y sus hallazgos con el comité de auditoría.
- Coordinar la planeación de las auditorías y otras actividades de auditoría interna con los auditores externos.



- Vigilar que el comportamiento, desempeño y trabajos de sus subordinados se lleven a cabo dentro de los más altos niveles de conducta, honradez, ética personal y profesional, apego a lineamientos y disposiciones de orden legal y de pronunciamientos y criterios institucionales.
- Ser responsable por la administración del departamento de auditoria interna a su cargo.

c) Superior jerárquico. Reportará única y exclusivamente al superior jerárquico inmediato establecido en el cuadro de organización.

2. Reclutamiento y selección. Las fuentes más comunes de reclutamiento de un director de auditoria inician con la propia promoción de un gerente de auditoria con los méritos, capacidades y cualidades suficientes para merecer un ascenso. Los despachos de auditores externos son una importante fuente de captación, en especial los de aquellos auditores que ya trabajaron y conocen la organización reclutante. Directores de auditoria de otras organizaciones que buscan un cambio o mejora, pueden ser una buena fuente. Por último, valerse de agencias especializadas de reclutamiento, las cuales además suelen ser coadyuvantes en el proceso de selección. La decisión final al proceso de selección la dará el consejo de administración o el director general de la organización.

3. Atributos y cualidades. Contador público, preferentemente con estudios de postgrado; técnicamente actualizado; experiencia previa indispensable; con madurez personal y profesional; casado; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Mesurado; objetivo; imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado. Don de mando y excelentes relaciones humanas; alta capacidad de interacción. Probada honradez.

#### *Gerente de auditoria*

##### 1. Descripción del puesto.

a) Perfil del puesto: Disponer la ejecución de auditorías a las unidades administrativas y actividades de la organización que le fueron asignadas a auditar, de conformidad con el plan o programa general de auditoria, e instrucciones especiales o extraordinarias que reciba del director de auditoria. Mantener permanentemente informado al director de auditoria sobre el avance de las auditorias y los problemas principales que se van presentando.

##### b) Principales obligaciones y responsabilidades.

- Asistir al director de auditoria en el cumplimiento de sus obligaciones; cubrir sus ausencias sobre base rotatoria entre los gerentes de auditoria.





- Prever requerimientos de carga de trabajo a corto, mediano y largo plazos en las unidades administrativas y actividades que le son asignadas a auditar.
- Prever requerimientos de personal para cubrir sus asignaciones de auditoria, asegurándose de que sea capaz y esté disponible para efectuar los trabajos.
- Llevar a cabo planes, desarrollos y revisiones del desempeño de aquel segmento del plan general de auditoria que está bajo su responsabilidad.
- Proporcionar asistencia técnica en la resolución de problemas especiales o complejos, que puedan surgir durante una auditoria.
- Proporcionar los reportes finales de auditoria, asegurándose de que se cumplió con la normatividad y los estándares aplicables, para garantizar la calidad del trabajo efectuado.
- Participar, evaluar y recomendar acciones apropiadas, a requerimiento específico, en los casos de fraudes y alegatos.
- Promover sugerencias e innovaciones de auditoria y revisar los métodos para conducir las auditorias.
- Asegurarse de que los trabajos de auditoria se efectúen de acuerdo con la normatividad y los estándares profesionales, y que son llevados a cabo dentro del presupuesto de tiempo asignado.

c) Superior jerárquico. Trabaja directamente bajo la supervisión del director de auditoria, recibe de él la orientación y el apoyo que sean necesarios.

2. Reclutamiento y selección. La primera fuente de reclutamiento será la promoción de un supervisor del mismo departamento de auditoria interna, quien se haya hecho acreedor a este crecimiento. Como fuentes alternas se pueden considerar a los miembros de despachos de auditores externos, de preferencia aquellos que ya trabajaron en o conocen la entidad reclutante. Se puede acudir, también, a gerentes de auditoria interna en activo o que trabajaron en posiciones semejantes en otras organizaciones. Este proceso puede apoyarse en agencias de colocaciones, a las que se les encarga el trámite de propuesta de selección.

La selección correrá por cuenta de un grupo integrado por el director general de la organización, el director de auditoria y los otros gerentes de auditoria.



3. Atributos y cualidades. Contador público, de preferencia con estudios de postgrado; no se descarta la eventualidad de allegarse de un profesional no contador público, con experiencia o especialidad en los diversos tipos de auditoría a desarrollar; técnicamente actualizado; experiencia previa indispensable; con madurez personal y profesional; casado; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Mesurado; objetivo; imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado. Don de mando y excelentes relaciones humanas; alta capacidad de interacción. Probada honradez.

#### *Supervisor de auditoría*

##### 1. Descripción del puesto.

a) Perfil del puesto: Supervisar la ejecución de auditorías a las unidades administrativas y actividades de la organización que le fueron asignadas para supervisar, de conformidad con el plan o programa general de auditoría, e instrucciones especiales o extraordinarias que reciba del gerente de auditoría a quien reporta. Es el responsable por mantener independencia durante el cumplimiento de una asignación de auditoría. Recibirá todo el apoyo que sea necesario para la solución de los problemas importantes que se presenten durante el desarrollo de una auditoría.

##### b) Principales obligaciones y responsabilidades.

- Supervisar el cumplimiento de dos o más auditorías en que concurra.
- Planear el trabajo a desarrollar y establecer prioridades en la auditoría.
- Seleccionar y asignar al personal que sea necesario para ejecutar las auditorías planeadas.
- Proporcionar guía y orientación al personal de auditoría en aquellas áreas de especial importancia, y para el cumplimiento de tiempos establecidos.
- Coordinar con los otros supervisores la planeación de auditorías, así como la asignación de personal.
- Proporcionar asistencia técnica para el cumplimiento del plan de auditoría, y la ejecución del trabajo en campo.
- Asegurarse de que la normatividad y los estándares aplicables a la planeación, trabajo en campo, y reporte de resultados son conocidos por los auditores subordinados.
- Monitorear la conducción de las auditorías para asegurarse de que se cumpla con los tiempos asignados.



- Aprobar los cambios en el alcance de las revisiones, así como los ajustes correspondientes en cuanto a tiempos de trabajo.
- Participar en el reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación del personal.
- Identificar áreas que requieran especial atención por parte de la administración, incluyendo patrones de deficiencias y asuntos delicados.

c) Superior jerárquico. Trabaja bajo la dependencia de un gerente de auditoría, provee información tanto a su superior jerárquico inmediato como al director de auditoría.

2. Reclutamiento y selección. Promoción de un encargado de auditoría. Miembros de despachos de auditores externos, de preferencia aquellos que conocen o han trabajado en la organización. Auditores internos de otras organizaciones que han alcanzado un nivel equivalente al puesto a cubrir. La selección puede darse en un grupo colegiado, en el que participen el director de auditoría, los gerentes de auditoría y los otros supervisores de auditoría. Solicitar ratificación de la dirección general a la decisión adoptada.

3. Atributos y cualidades. Contador público, preferentemente con estudios de posgrado; no descartar la eventualidad de allegarse de un profesional no contador público con experiencia o especialidad en los diversos tipos de auditoría a desarrollar; técnicamente actualizado; experiencia previa indispensable; con madurez personal y profesional; de preferencia casado; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Mesurado; objetivo; imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado. Don de mando y excelentes relaciones humanas; alta capacidad de interacción. Probada honradez.

#### *Encargado de auditoría*

##### 1. Descripción del puesto.

a) Perfil del puesto: llevar a cabo los trabajos de auditoría a las unidades administrativas y actividades de la organización, y atender instrucciones especiales de revisión que se le encomienden. Trabajar con independencia en la ejecución de sus asignaciones, las cuales son revisadas por un supervisor para asegurar consistencia y competencia profesional en todos los trabajos que se le confíen. Recibir asignaciones con instrucciones generales respecto de los propósitos y los objetivos a perseguir, y el tratamiento de problemas que se puedan presentar.



b) Principales obligaciones y responsabilidades.

- Planear y conducir auditorias en las unidades administrativas y actividades de la organización, y actuar como líder frente a un equipo de auditores. Ejercer un alto grado de responsabilidad y juicio profesional.
- Evaluar la eficiencia del control interno reflejado en políticas, procedimientos y prácticas administrativas y de operación.
- Determinar la confiabilidad en la contabilidad y otros registros, y la información que de ellos emana.
- Evaluar el grado en que las prácticas administrativas son conducidas de una manera eficiente y económica, en que las operaciones están de acuerdo con las políticas y regulaciones, y el grado en que se van alcanzando los resultados de los planes y programas.
- Asistir al supervisor en la planeación de la auditoria y efectuar cada una de las etapas que le son establecidas para el ejercicio de una auditoria o revisión. Instruir a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo en las responsabilidades que le corresponden.
- Conducir la presentación y cierre de entrevistas con funcionarios o empleados auditados. Es responsable de informarles respecto de los hallazgos y observaciones que va encontrando, y las respuestas que se le han dado.
- Revisar los papeles de trabajos preparados por sus subordinados, y preparar el borrador del informe de auditoría.
- Preparar reportes internos, tales como planes y programas de auditoria, reportes de avance y reportes de hallazgos significativos.

c) Superior jerárquico. Está bajo la supervisión técnica y administrativa de un supervisor de auditoria.

2. Reclutamiento y selección. Promoción producto de la evolución y crecimiento natural de un auditor auxiliar. Miembros de despachos de auditores externos, de preferencia aquellos que conocen o han trabajado en la organización. Auditores internos de otras organizaciones que han alcanzado un nivel equivalente al puesto a cubrir. La selección se hará de forma colegiada, con la participación del director de auditoria, los gerentes de auditoria y los supervisores de auditoria.

3. Atributos y cualidades. Contador público; profesional con experiencia o especialidad en los diversos tipos de auditoria a desarrollar; técnicamente actualizado; experiencia previa indispensable; con madurez personal y profesional; de preferencia casado; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Mesurado; objetivo;



imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado. Don de mando y excelentes relaciones humanas; adecuada capacidad de interacción. Probada honradez.

#### *Auditor auxiliar*

##### 1. Descripción del puesto.

a) Perfil del puesto: Recibir, por parte del auditor encargado de la auditoría, asignaciones con instrucciones específicas respecto del propósito de su revisión, y cómo llevar a cabo el trabajo que le ha sido encomendado. Recibe orientaciones continuamente y su trabajo es monitoreado muy de cerca por el encargado y el supervisor de la auditoría.

##### b) Principales obligaciones y responsabilidades.

- Asistir al encargado de la auditoría en la planeación del trabajo y en el desarrollo del enfoque aplicado a la auditoría.
- Desempeñar el trabajo asignado, o aquel segmento para ser revisado, con la dirección y orientación del auditor encargado.
- Desarrollar o asistir en la preparación del programa de auditoría.
- Evaluar la adecuación y eficiencia de los controles de operación.
- Asistir en la selección de procedimientos de auditoría, y en la ejecución del programa de auditoría.
- Preparar papeles de trabajo que sumaricen y den evidencia de la información obtenida, y de las conclusiones a que se llegó.
- Discutir con la administración los resultados del trabajo, que incluye observaciones, deficiencias encontradas, y acciones correctivas recomendables.
- Participar en la preparación del informe de auditoría, el cual incluye hallazgos y recomendaciones efectuadas.

c) Superior jerárquico. Está bajo la supervisión técnica y administrativa de un encargado de auditoría.



2. Reclutamiento y selección. Transferencia de personal de la propia organización, interesado y con cualidades para ser integrado al departamento de auditoría interna. Miembros de despachos de auditoría externa. Captación de recién egresados de escuelas y universidades. Auditores internos de otras organizaciones. Medios masivos de reclutamiento, por ejemplo, anuncios en periódicos o publicaciones especializadas. La selección se hará de manera colegiada, en la que participarán los gerentes, supervisores, y encargados de auditoría.

3. Atributos y cualidades. Contador público o pasante de la carrera; profesional o pasante de otra carrera con especialidad en los diversos tipos de auditoría a desarrollar; técnicamente actualizado; experiencia no indispensable; formalidad e incipiente madurez personal y profesional, soltero o casado; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Mesurado; objetivo; imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción; no influenciado. Excelentes relaciones humanas; adecuada capacidad de interacción. Honrado.

### **Estructura operativa**

La estructura operativa se refiere a los elementos básicos, considerados para el ejercicio de la auditoría interna, partiendo del programa de trabajo, los programas específicos de auditoría que se aplicaran y el uso de índices; estos elementos se complementan con el enfoque específico y particular de cada tipo de auditoría a practicar: administrativa, operacional o financiera.

Como adición a los elementos referidos, también se considerarán aquellos conceptos propios de la evaluación, el desarrollo y el control de la función de auditoría interna, como son: control de tiempos de auditoría, la evaluación de desempeño de los auditores, capacitación y entrenamiento, y el archivo de auditoría interna.

Su objetivo es identificar los elementos básicos de la estructura operativa soporte para el ejercicio y práctica de la auditoría interna en sus tres tipos o modalidades: administrativa, operacional y financiera.

Supervisión e instrucciones de trabajo.

Hay muchas oportunidades para que un supervisor de auditoría pueda ayudar a entrenar subordinados obre la marcha, en materia de planeación, organización y control de desarrollo de la auditoría asignada. Un supervisor siempre debe tener en mente que él es responsable por el entrenamiento en campo del personal que tiene asignado; esta responsabilidad en ocasiones no es asimilada debido a las propias presiones del trabajo, sin embargo, el supervisor debe recordar que del desarrollo de sus subordinados dependerá en gran parte la solidez del área de auditoría a su cargo. Este entrenamiento puede adoptar diversas posiciones: instrucciones, demostraciones, estímulos, críticas y orientaciones. A su vez, el subordinado debe recibir las críticas de una manera constructiva porque tienen como objeto ayudarlo.



En general, el método de dar instrucciones a subordinados juega un papel importante en el entrenamiento interno sobre la marcha, ya que la comunicación de objetivos que fluye a través de la organización es muy importante, como es el caso, por ejemplo, de explicar el significado y propósito del trabajo a desarrollar, y relacionar una auditoría específica con el programa general de auditoría. Los subordinados deben comprender cabalmente las instrucciones que se les dan. El estudio, bajo supervisión, de reportes y papeles de trabajo, u otros papeles de trabajo referidos a auditorías similares, ayudarán al auditor en su desarrollo.

Asesoría. Debe destacarse la importancia de la asesoría, ya que es un elemento que sirve para aumentar y hacer más sólido el proceso de aprendizaje interno. Un efectivo programa de asesoría ayuda a detectar puntos débiles de un auditor y sugerir la forma de corregirlos. La asesoría sirve para captar el punto de vista del personal

El programa de trabajo de auditoría interna es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos a realizar de auditoría, mismo que será tomado en cuenta para la preparación de un programa formal de entrenamiento; además, a través de la asesoría el personal se ajusta a las políticas y prácticas comunes desarrolladas en y para el grupo de auditoría. Con el uso efectivo de las técnicas de asesoría, el personal de auditoría es motivado a acelerar su aprendizaje y habilidad, en función de su progreso.

Desarrollo de liderazgo. El desarrollo personal del auditor es un importante elemento en el entrenamiento interno. Especial atención requiere el desarrollo de la habilidad para llevarse bien con los demás. Es muy importante la habilidad para concebir y vender ideas. Ser un líder de los subordinados es también una parte integral del desarrollo del auditor.

Para el supervisor hay muchas oportunidades de desarrollar estas habilidades sobre la marcha. El personal de auditoría debe ser motivado para expresarse con libertad en las diversas situaciones de trabajo que se le presenten; se le debe permitir participar en discusiones con los jefes de las áreas auditadas y con sus superiores; se le debe estimular a llegar a decisiones independientes y a obtener suficiente evidencia que soporte sus posturas. Debe hacerse notar la habilidad para planear, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados, así como para llevarse bien con ellos.

Delegación de responsabilidades. El auditor se desarrolla, primeramente, a través de la absorción de responsabilidades adicionales. Los supervisores deben estar alerta a captar los puntos fuertes y débiles de los auditores a su cargo, y continuamente tratar de asignarles trabajos más difíciles. Cada nuevo trabajo debe ser un reto para el auditor, porque se beneficia con cada asignación. El supervisor debe dar libertad de acción al auditor y proporcionarle toda la asistencia



y orientación que sea necesaria. El producto final será del auditor que desarrolló el trabajo, y así lo debe sentir. Cada supervisor o auditor encargado debe delegar en todo lo que sea posible a sus subordinados, para que desarrollen sus propias capacidades.

Cursos o seminarios internos. Por último, dentro del programa de capacitación interna se considerará la organización de cursos, seminarios y talleres diseñados en especial para el departamento de auditoría interna. En estos eventos los capacitadores serán los propios funcionarios del departamento, como es el caso del director, gerentes, supervisores, y aun los encargados de auditoría. La bondad de esta opción radica en la preparación y estudio que tiene que llevar a cabo el expositor para tratar su tema —acción por demás capacitadora para sí mismo—; permite la interacción y estrechamiento de los lazos de comunicación e intercambio de ideas entre los miembros del departamento; y los temas a tratar serán diseñados y orientados específicamente en relación con la organización y en su beneficio.

Capacitación externa. La capacitación externa proviene de fuentes diferentes, parte de un alto nivel, como es la obtención de un diploma de especialidad o un grado académico de maestría o doctorado impartido por instituciones educativas de reconocido prestigio, para pasar al nivel de estudios de diplomado. Son buena fuente de capacitación los cursos, seminarios o talleres impartidos por instituciones profesionales.

### **El archivo de auditoría interna**

El objetivo es contar con un sistema de archivo completo, actualizado, ordenado y debidamente resguardado que conserve la historia de la función de auditoría interna, y proporcione información y documentación que soporte su actuación y sirva de apoyo para la planeación y programación de sus actividades.

Importancia. El archivo de auditoría interna reviste tanta o mayor importancia que cualquier otro archivo de la organización. Conserva la historia de la función y sus intervenciones en las diversas unidades administrativas, actividades o áreas auditadas. Es una herramienta de consulta permanente para la administración y otros niveles de jerarquía, debidamente autorizados para ello. Permite, en cierta forma, conocer la evolución de las auditorías realizadas y el desarrollo de la organización en atención al cumplimiento de observaciones y recomendaciones presentadas. Soporta a la propia función de auditoría interna. Es un instrumento de vital importancia, como elemento de soporte para la planeación y programación de auditoría interna con proyección a corto, mediano y largo plazos.

Estructura funcional. La estructura funcional del archivo de auditoría interna se divide en tres áreas principales: archivo de administración interna, archivo de auditorías realizadas y archivo general.





Archivo de administración interna. Este archivo es básico y determinante para que el director de auditoría interna se apoye en él, para administrar la función de la que es responsable, nadie debe administrar por él. Contiene un expediente personal de todos y cada uno de los miembros del departamento de auditoría, con el mismo tipo de documentos y referencias que debe incluir un expediente similar integrado por el área de recursos humanos de la organización, el que incorpora, por supuesto, datos curriculares y la historia y evolución laboral de cada empleado; este enfoque puede representar duplicidad, pero es necesario para que el director de auditoría pueda controlar y administrar al personal con que ha sido dotado su departamento. Esta área de archivo será responsable, además, de conservar y controlar los aspectos presupuestales y programáticos de la función; controles de viáticos, gastos y tiempos de auditoría; controles sobre el uso de mobiliario, equipo y suministros de oficina, que incluye a los vehículos asignados con su correspondiente mantenimiento.

### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 4***

- 1- Por qué debe ser relevante la ubicación del departamento de auditoría interna dentro de la estructura organizacional?
- 2- Que tan practico es que el director de auditoría interna reporte al consejo de administración?
- 3- En caso de que se decida que el departamento de auditoría interna dependa de alguna unidad administrativa dentro de la organización ¿cuál pudiera ser esta y por qué?
- 4- Elabore un cuadro de atributos y responsabilidades de Auditoría Interna
- 5- Que entiende por estructura operativa del departamento de auditoría interna?
- 6-Cuál es el objeto o propósito de evaluar el desempeño del personal de auditoría interna?
- 7- Con que frecuencia se debe evaluar los auditores internos?
- 8- A que niveles jerárquicos de auditores se debe evaluar?
- 9- Para qué sirve la capacitación y entrenamiento de los auditores, debería ser a todos los miembros?
- 10- A través de qué mecanismos cree conveniente se puede dar capacitación externa?
- 11- Porque es importante archivo de auditoría?

### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 5***

- 1- Localice una empresa de cualquier rubro evalúe la necesidad de un departamento de auditoría interna, diseñe la estructura y dimensión.
- 2- Desarrolle un manual de organización que contemple los temas tratados en la unidad.
- 3- Diseñe un programa de capacitación durante un año para un departamento de auditoría.



## Normas de auditoría interna y normas de ética aplicables

### Normas de Auditoría Interna

Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos; dentro de organizaciones que varían en propósitos, tamaño y estructura; y por personas dentro o fuera de la organización. Estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente.

The Institute of Internal Auditors (IIA) emitió Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, que periódicamente actualizadas, las mismas definen principios básicos para el correcto ejercicio de la auditoría interna, el propósito de las mismas es:

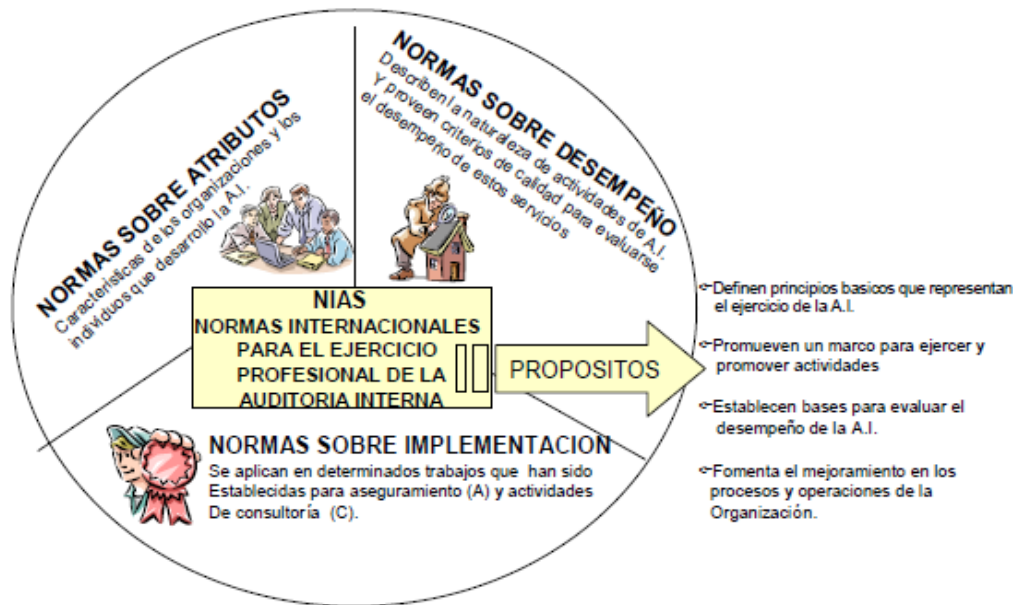
1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna como debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Si bien son de carácter voluntario el cumplimiento de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas) es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

Dicho cuerpo de normas están constituidas por las Normas sobre Atributos (las Series 1000), las Normas sobre Desempeño (las Series 2000), y las Normas de Implantación. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios.

Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de auditoría interna en general. Las Normas de Implantación aplican las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño a tipos específicos de trabajos (por ejemplo, una auditoría de cumplimiento, una investigación de fraude, o un proyecto de autoevaluación de control).

Si bien sólo hay un grupo de Normas sobre Atributos y sobre Desempeño, puede haber múltiples grupos de Normas de Implantación: un grupo para cada uno de los mayores tipos de actividades de auditoría interna. Inicialmente, las Normas de Implantación están siendo establecidas para actividades de aseguramiento (indicadas por una "A" a continuación del número de Norma, por ejemplo: 1130.A1) y para actividades de consultoría (indicadas por una "C" a continuación del número de Norma, por ejemplo: nnnn.C1).



#### NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

- 1000 - Propósito, Autoridad y Responsabilidad
- 1100 - Independencia y Objetividad
- 1110 - Independencia de la Organización
- 1120 - Objetividad Individual
- 1130 - Impedimentos a la Independencia u Objetividad
- 1200 - Pericia y Debido Cuidado Profesional
- 1210 - Pericia
- 1220 - Debido Cuidado Profesional
- 1230 - Desarrollo Profesional Continuo
- 1300 - Programa de Aseguramiento de Calidad y Mejora
- 1310 - Evaluaciones del Programa de Calidad
- 1311 - Evaluaciones Internas
- 1312 - Evaluaciones Externas
- 1320 - Reporte sobre el Programa de Calidad
- 1330 - Utilización de "Realizado de Acuerdo con las Normas"
- 1340 - Declaración de Incumplimiento

#### NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

- 2000 - Administración de la Actividad de Auditoría Interna
- 2010 - Planificación
- 2020 - Comunicación y Aprobación
- 2030 - Administración de Recursos
- 2040 - Políticas y Procedimientos
- 2050 - Coordinación
- 2060 - Informe al Consejo de Administración y a la Dirección Superior
- 2100 - Naturaleza del Trabajo



- 2110 - Gestión de Riesgos
- 2120 - Control
- 2130 - Gobierno
- 2200 - Planificación del Trabajo
- 2201 - Consideraciones sobre Planificación
- 2210 - Objetivos del Trabajo
- 2220 - Alcance del Trabajo
  
- 2230 - Asignación de Recursos para el Trabajo
- 2240 - Programa de Trabajo
- 2300 - Desempeño del Trabajo
- 2310 - Identificación de la Información
- 2320 - Análisis y Evaluación
- 2330 - Registro de la Información
- 2340 - Supervisión del Trabajo
- 2400 - Comunicación de Resultados
- 2410 - Criterios para la Comunicación
- 2420 - Calidad de la Comunicación
- 2421 - Errores y Omisiones
- 2430 - Declaración de Incumplimiento con las Normas
- 2440 - Difusión de Resultados
- 2500 - Supervisión del Progreso
- 2600 - Aceptación de los Riesgos por la Dirección

#### 5.1.1 NORMAS SOBRE ATRIBUTOS

##### 1000 - Propósito, Autoridad y Responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el Consejo.

1000.A1 - La naturaleza de los servicios de aseguramiento proporcionados a la organización debe estar definida en el estatuto de auditoría. Si los servicios de aseguramiento fueran proporcionados a terceros ajenos a la organización, la naturaleza de esos servicios también deberá estar definida en el estatuto.

1000.C1 - La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría.

##### 1100 - Independencia y Objetividad

La actividad de auditoría interna debe ser independiente, y los auditores internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

##### 1110 - Independencia de la Organización

El director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

1110. A1 - La actividad de auditoría interna debe estar libre de injerencias al determinar el alcance de auditoría interna, al desempeñar su trabajo y al comunicar sus resultados.

##### 1120 - Objetividad Individual

Los auditores internos deben tener una actitud imparcial y neutral, y evitar conflictos de intereses.



#### 1130 - Impedimentos a la Independencia u Objetividad

Si la independencia u objetividad se viese comprometida de hecho o en apariencia los detalles del impedimento deben darse a conocer a las partes correspondientes.

La naturaleza de esta comunicación dependerá del impedimento.

1130.A1 - Los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un auditor interno provee servicios de aseguramiento para una actividad de la cual el mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediato anterior.

1130.A2 - Los trabajos de aseguramiento para funciones por las cuales el director ejecutivo de auditoría tiene responsabilidades deben ser supervisadas por algo fuera de la actividad de auditoría interna.

1130.C1 - Los auditores internos pueden proporcionar servicios de consultoría relacionados a operaciones de las cuales hayan sido previamente responsables.

1130.C2 - Si los auditores internos tuvieran impedimentos potenciales a la independencia u objetividad relacionados con la proposición de servicios de consultoría, deberá declararse esta situación al cliente antes de aceptar el trabajo.

#### 1200 - Pericia y Debido Cuidado Profesional

Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional.

##### 1210 – Pericia

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de auditoría interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

1210.A1 - El director ejecutivo de auditoría debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de auditoría interna carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias necesarias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

1210.A2 - El auditor interno debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude, pero no es de esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude.

1210.A3 - Los auditores internos deben tener conocimiento de los riesgos y controles clave en tecnología informática y de las técnicas de auditoría disponibles basadas en tecnología que les permitan desempeñar el trabajo asignado. Sin embargo, no se espera que todos los auditores internos tengan la experiencia de aquel auditor interno cuya responsabilidad fundamental es la auditoría de tecnología informática.

1210.C1 - El director ejecutivo de auditoría no debe aceptar un servicio de consultoría, o bien debe obtener asesoramiento y ayuda competente, en caso de que el personal de auditoría carezca de los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para desempeñar la totalidad o parte del trabajo.

##### 1220 - Debido Cuidado Profesional

Los auditores internos deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

1220.A1 - El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar:

- El alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo.



- La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.
- La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos.
- El costo de aseguramiento en relación con los potenciales beneficios.

1220.A2 - Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de herramientas de auditoría asistida por computador y otras técnicas de análisis de datos.

1220.A3 - El auditor interno debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de aseguramiento por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

1220.C1 - El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:

Las necesidades y expectativas de los clientes, 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.

El costo del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.

#### 1230 - Desarrollo Profesional Continuado

Los auditores internos deben perfeccionar sus conocimientos, aptitudes y otras competencias mediante la capacitación profesional continua.

#### 1300 - Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento

El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. Este programa incluye evaluaciones de calidad externas e internas periódicas y supervisión interna continua. Cada parte del programa debe estar diseñada para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas y el Código de Ética.

#### 1310 - Evaluaciones del Programa de Calidad

La actividad de auditoría interna debe adoptar un proceso para supervisar y evaluar la eficacia general del programa de calidad. Este proceso debe incluir tantas evaluaciones internas como externas.

#### 1311 - Evaluaciones Internas

Las evaluaciones internas deben incluir:

- Revisiones continuas del desempeño de la actividad de auditoría interna, y
- Revisiones periódicas mediante autoevaluación o mediante otras personas dentro de la organización, con conocimiento de las prácticas de auditoría interna y de las Normas.

#### 1312 - Evaluaciones Externas

Deben realizarse evaluaciones externas, tales como revisiones de aseguramiento de calidad, al menos una vez cada cinco años por un revisor o equipo de revisión calificado e independiente, proveniente de fuera de la organización.



1320 - Reporte sobre el Programa de Calidad

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los resultados de las evaluaciones externas al Consejo.

1330 -Utilización de Realizado de Acuerdo con las Normas

Se anima a los auditores internos a informar que sus actividades son "realizadas de acuerdo con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna". Sin embargo, los auditores internos podrán utilizar esta declaración sólo si las evaluaciones del programa de mejoramiento de calidad demuestran que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas.

1340 - Declaración de Incumplimiento

Si bien la actividad de auditoría interna debe lograr el cumplimiento total de las Normas y los auditores internos deben lograr el cumplimiento total del Código de Ética, puede haber casos en los cuales no se logre el cumplimiento total.

Cuando el incumplimiento afecte el alcance general o el funcionamiento de la actividad de auditoría interna, debe declararse esta situación a la dirección superior y al Consejo.

5.1.2 NORMAS SOBRE DESEMPEÑO

2000 - Administración de la Actividad de Auditoría Interna

El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.

2010 – Planificación

El director ejecutivo de auditoría debe establecer planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.

2010.A1 - El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

2010.C1 - El director ejecutivo de auditoría debe considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basado en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor, y mejorar las operaciones de la organización. Aquellos trabajos que hayan sido aceptados deben ser incluidos en el plan.

2020 - Comunicación y Aprobación

El director ejecutivo de auditoría debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría interna, incluyendo los cambios provisorios significativos, a la alta dirección y al Consejo para la adecuada revisión y aprobación.

El director ejecutivo de auditoría también debe comunicar el impacto de cualquier limitación de recursos.

2030 - Administración de Recursos

El director ejecutivo de auditoría debe asegurar que los recursos de auditoría interna sean adecuados, suficientes y efectivamente asignados para cumplir con el plan aprobado.





2040 - Políticas y Procedimientos

El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas y procedimientos para guiar la actividad de auditoría interna.

2050 – Coordinación

El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar Actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramiento y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.

2060 - Informe al Consejo y a la Dirección Superior

El director ejecutivo de auditoría debe informar periódicamente al Consejo y a la alta dirección sobre la actividad de auditoría interna en lo referido a propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan. El informe también debe incluir exposiciones de riesgo relevantes y cuestiones de control, cuestiones de gobierno corporativo y otras cuestiones necesarias o requeridas por el Consejo y la alta dirección.

2100 - Naturaleza del Trabajo

La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.

2110 - Gestión de Riesgos

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control.

2110.A1 - La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

2110.A2 - La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

2110.C1 - Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.

2110.C2 - Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

2120 – Control

La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continúa.

2120.A1 - Basada en los resultados de la evaluación de riesgos, la actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles que comprenden el gobierno, las operaciones y los sistemas de información de la organización. Esto debe incluir lo siguiente:





- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

2120.A2 - Los auditores internos deben cerciorarse del alcance de los objetivos y metas operativos y de programas que hayan sido establecidos y de que sean consistentes con aquellos de la organización.

2120.A3 - Los auditores internos deben revisar las operaciones y programas para cerciorarse de que los resultados sean consistentes con los objetivos y metas establecidos, y de que las operaciones y programas estén siendo implantados o desempeñados tal como fueron planeados.

2120.A4 - Se requiere criterio adecuado para evaluar controles. Los auditores internos deben cerciorarse del alcance hasta el cual la dirección ha establecido criterios adecuados para determinar si los objetivos y metas han sido cumplidos.

Si fuera apropiado, los auditores internos deben utilizar dichos criterios en su evaluación. Si no fuera apropiado, los auditores internos deben trabajar con la dirección para desarrollar criterios de evaluación adecuados.

2120.C1 - Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar los controles compatibles con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de debilidades de control significativas.

2120.C2 - Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles obtenidos de los trabajos de consultoría en el proceso de identificación y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

#### 2130 – Gobierno

La actividad de auditoría interna debe evaluar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar el proceso de gobierno en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaces en el desempeño de la organización.
- Comunicar eficazmente la información de riesgo y control a las áreas adecuadas de la organización
- Coordinar eficazmente las actividades y la información de comunicación entre el Consejo de Administración, los auditores internos y externos y la dirección.

2130.A1 - La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.

2130.C1 - Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores y las metas generales de la organización.

#### 2200 - Planificación del Trabajo

Los auditores internos deben elaborar y registrar un plan para cada trabajo, que incluya el alcance, los objetivos, el tiempo y la asignación de recursos.

#### 2201 - Consideraciones sobre Planificación

Al planificar el trabajo, los auditores internos deben considerar:

- Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño
- Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos y operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
- La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.



- Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

2201.A1 - Cuando se planifica un trabajo para partes ajenas a la organización, los auditores internos deben establecer un acuerdo escrito con ellas respecto de los objetivos, el alcance, las responsabilidades correspondientes y otras expectativas, incluyendo las restricciones a la distribución de los resultados del trabajo y el acceso a los registros del mismo.

2201.C1 - Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas, y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.

#### 2210 - Objetivos del Trabajo

Deben establecerse objetivos para cada trabajo.

2210.A1 - Los auditores internos deben realizar una evaluación preliminar de los riesgos pertinentes a la actividad bajo revisión. Los objetivos del trabajo deben reflejar los resultados de esta evaluación.

2210.A2 - El auditor interno debe considerar la probabilidad de errores, irregularidades, incumplimientos y otras exposiciones materiales al desarrollar los objetivos del trabajo.

2210.C1 - Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de riesgo, control y gobierno, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.

#### 2220 - Alcance del Trabajo

El alcance establecido debe ser suficiente para satisfacer los objetivos del trabajo.

2220.A1 - El alcance del trabajo debe tener en cuenta los sistemas, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros.

2220.A2 - Si durante la realización de un trabajo de aseguramiento surgen oportunidades de realizar trabajos de consultoría significativos, deberá lograrse un acuerdo escrito específico en cuanto a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y otras expectativas. Los resultados del trabajo de consultoría deben ser comunicados de acuerdo con las normas de consultoría.

2220.C1 - Al desempeñar trabajos de consultoría, los auditores internos deben asegurar que el alcance del trabajo sea suficiente para cumplir los objetivos acordados. Si los auditores internos encontraran restricciones al alcance durante el trabajo, estas restricciones deberán tratarse con el cliente para determinar si se continúa con el trabajo.

#### 2230 - Asignación de Recursos para el Trabajo

Los auditores internos deben determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del trabajo. El personal debe estar basado en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

#### 2240 - Programa de Trabajo

Los auditores internos deben preparar programas que cumplan con los objetivos del trabajo.

Estos programas de trabajo deben estar registrados.

2240.A1 - Los programas de trabajo deben establecer los procedimientos para identificar, analizar, evaluar y registrar información durante la tarea. El programa de trabajo debe ser aprobado con anterioridad a su implantación y cualquier ajuste ha de ser aprobado oportunamente.

2240.C1 - Los programas de trabajo de los servicios de consultoría pueden variar en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo.



2300 - Desempeño del Trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo.

2310 - Identificación de la Información

Los auditores internos deben identificar información suficiente, confiable, relevante y útil de manera tal que les permita alcanzar los objetivos del trabajo.

2320 - Análisis y Evaluación

Los auditores internos deben basar sus conclusiones y los resultados del trabajo en adecuados análisis y evaluaciones.

2330 - Registro de la Información

Los auditores internos deben registrar información relevante que les permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo.

2330.A1 - El director ejecutivo de auditoría debe controlar el acceso a los registros del trabajo. El director ejecutivo de auditoría debe obtener aprobación de la dirección superior o de consejeros legales antes de dar a conocer tales registros a terceros, según corresponda.

2330.A2 - El director ejecutivo de auditoría debe establecer requisitos de custodia para los registros del trabajo. Estos requisitos de retención deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos.

2330.C1 - El director ejecutivo de auditoría debe establecer políticas sobre la custodia y retención de los registros del trabajo, y sobre la posibilidad de darlos a conocer a terceras partes, internas o externas. Estas políticas deben ser consistentes con las guías de la organización y cualquier regulación pertinente u otros requerimientos sobre este tema.

2340 - Supervisión del Trabajo

Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo, y el desarrollo profesional del personal.

2400 - Comunicación de Resultados

Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo.

2410 - Criterios para la Comunicación

Las comunicaciones deben incluir los objetivos y alcance del trabajo así como las conclusiones correspondientes, las recomendaciones, y los planes de acción.

2410.A1 - La comunicación final de los resultados del trabajo debe incluir, si corresponde, la opinión general y/o conclusiones del auditor interno.

2410.A2 - Se alienta a los auditores internos a reconocer en las comunicaciones del trabajo cuando se observa un desempeño satisfactorio.

2410.A3 - Cuando se envíen resultados de un trabajo a partes ajenas a la organización, la comunicación debe incluir las limitaciones a la distribución y uso de los resultados.

2410.C1 - Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.

2420 - Calidad de la Comunicación

Las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas



y oportunas.

#### 2421 - Errores y Omisiones

Si una comunicación final contiene un error u omisión significativos, el director ejecutivo de auditoría debe comunicar la información corregida a todas las partes que recibieron la comunicación original.

#### 2430 - Declaración de Incumplimiento con las Normas

Cuando el incumplimiento con las Normas afecta a una tarea específica, la comunicación de los resultados debe exponer:

- Las Normas con las cuales no se cumplió totalmente,
- Las razones del incumplimiento, y
- El impacto del incumplimiento en la tarea.

#### 2440 - Difusión de Resultados

El director ejecutivo de auditoría debe difundir los resultados a las partes apropiadas.

2440.A1 - El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales a las partes que puedan asegurar que se dé a los resultados la debida consideración.

2440.A2 - A menos de que exista obligación legal, estatutaria o de regulaciones en contrario, antes de enviar los resultados a partes ajenas a la organización, el director ejecutivo de auditoría debe:

- Evaluar el riesgo potencial para la organización.
- Consultar con la alta dirección y/o el consejero legal, según corresponda.
- Controlar la difusión, restringiendo la utilización de los resultados.

2440.C1 - El director ejecutivo de auditoría es responsable de comunicar los resultados finales de los trabajos de consultoría a los clientes.

2440.C2 - Durante los trabajos de consultoría pueden ser identificadas cuestiones referidas a gestión de riesgo, control y gobierno. En el caso de que estas cuestiones sean significativas, deberán ser comunicadas a la dirección superior y al Consejo.

#### 2500 - Supervisión del Progreso

El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

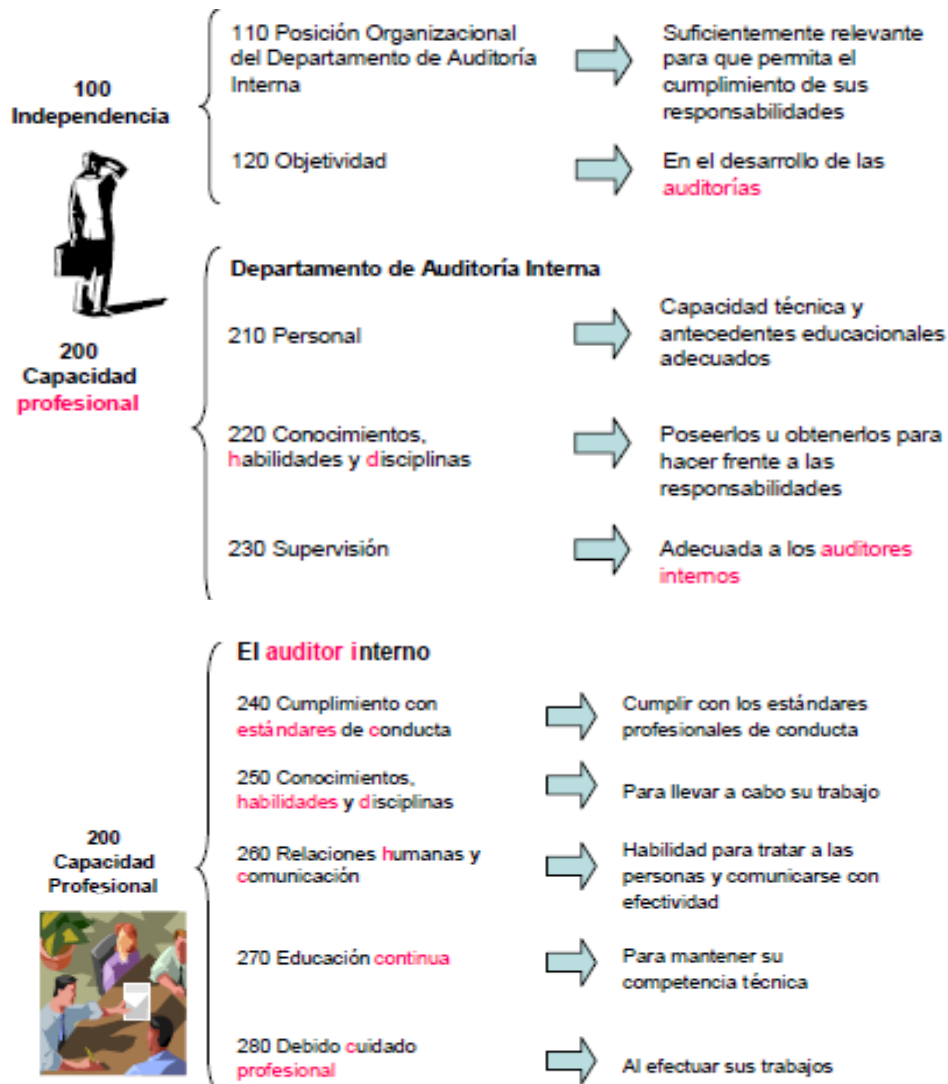
2500.A1 - El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento, para supervisar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implantadas o que la dirección superior ha aceptado el riesgo de no tomar acción.

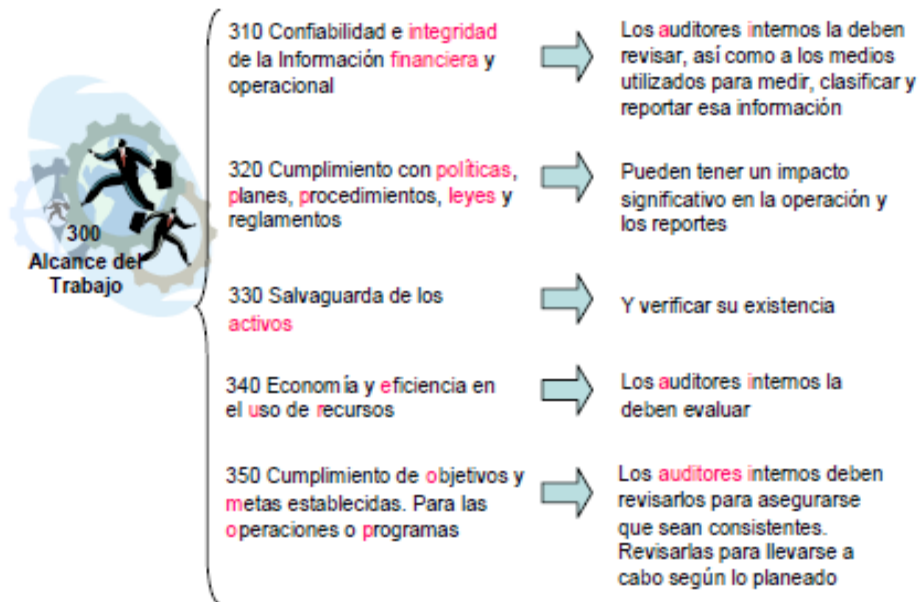
2500.C1 - La actividad de auditoría interna debe supervisar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

#### 2600 - Decisión de Aceptación de los Riesgos por la Dirección

Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que pueda ser inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con la alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.

**Estándares específicos para la práctica profesional de la Auditoría interna (IIA – International Professional Standards and Responsibilities Committee)1947.**





### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 6***

- 1- Prepárese para exposición y luego seminario debate sobre las Normas Internacionales de Auditoría Interna.
- 2- En las Normas de Desempeño encontramos un término muy vanguardista: “Gobierno corporativo”. Qué significado tiene para Ud. comente la importancia que tiene dentro de las funciones de la Auditoría Interna moderna.



### III UNIDAD: LA PLANIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN INTERNA..

#### Objetivos académicos:

1. Explicar en qué consiste el plan de auditoría interna.
2. Ejemplificar los planes que realizan las auditorías internas.

#### 1. Importancia de la Planificación

La planificación es una función básica de cualquier actividad y la auditoría no sólo no constituye una excepción a este principio, sino que, por diversas razones, la planificación en sentido amplio cobra especial importancia.

Los planes de auditoría exigen el desarrollo de un trabajo específico para lograr los “objetivos fijados”. Fijar objetivos responde a la pregunta QUE se quiere hacer. A continuación deben desarrollarse estrategias para ver COMO se logran los objetivos. Ahora corresponde preguntar CUANDO hacerlo, lo que lleva a “programar” las actividades fijando plazos a las mismas. Luego hay que preguntar CUANTO, presupuestando nuestra acción, que está estrechamente vinculada con QUIENES, ya que la conjugación de dichas respuestas dará la coherencia y sentido a la planificación, presupuesto éste que será controlado en la ejecución.

Obviamente el auditor debe conocer las relaciones funcionales del ente, la importancia relativa de cada una de las secciones que lo componen

y los principios, normas y disposiciones vigentes (internas y externas), que regulan no sólo la empresa auditada, sino, además, su actuación profesional.

Cuando el conjunto de planteos que componen el Plan adquieren forma por haberse volcado al papel, nacen los programas de auditoría.

Dichos programas se ejecutan a través de procedimientos y técnicas de auditoría.

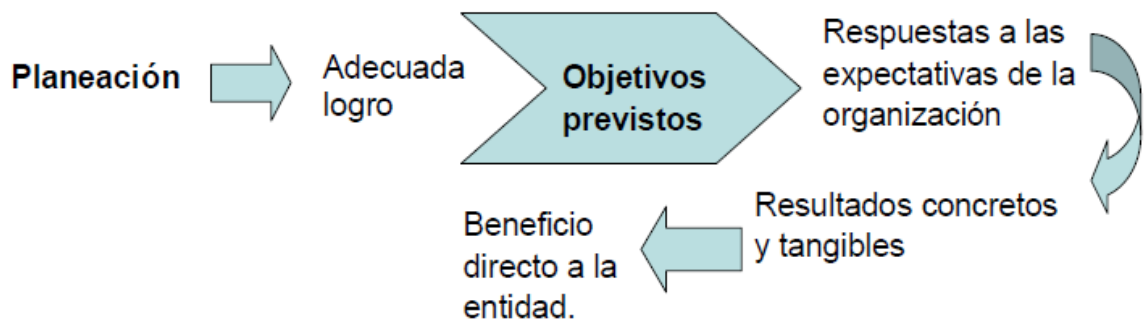
A continuación se detalla la documentación requerida para la planeación de una auditoría

1. Definición de los objetivos de auditoría y el alcance de los trabajos
2. La obtención de información sobre los antecedentes de las actividades que serán auditadas
3. Determinación de los recursos necesarios para el desarrollo de las auditorías



4. Comunicación con todo aquel que requiera tener conocimiento de las auditorías
5. Desarrollo del estudio preliminar
6. Programa de auditoría escrito
7. Determinación de cómo, cuándo y quién comunicará los resultados de las auditorías
8. Obtención de la aprobación para el plan de trabajo de auditoría

La planeación de auditoría requiere el desarrollo de una estrategia general que considere los objetivos, alcance y dirección de la auditoría.



#### **Resumen de la planeación específica de la Auditoría Interna**

1. Los siguientes objetivos pueden ser enfatizados en varios grados:
  - a. Apego a los procedimientos establecidos.
  - b. Cumplimiento de los objetivos del negocio
  - c. Confiabilidad e integridad de la información
  - d. Eficiente uso de los recursos
  - e. Salvaguarda de los activos
2. El alcance de la auditoría es determinado por los objetivos y naturaleza de la entidad auditada.

### **2. La organización de un plan de auditoría de Largo Plazo.**

El auditor aplicará las técnicas de control establecidas en las normas internacionales de auditoría generalmente aceptadas y en las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

Dado que pueden presentarse situaciones derivadas de normas específicas, solicitudes y/o denuncias, que demanden al auditor la necesidad de efectuar estudios o exámenes especiales,





éstos serán realizados utilizando los procedimientos, recursos profesionales y métodos apropiados conforme su naturaleza y circunstancia.

Se utilizarán métodos selectivos de observación y comprobación, dado que por su naturaleza y costo, podría resultar difícil verificar la totalidad del universo sujeto a control.

### **3. Planificación anual de la actividad de la División.-**

La Jefatura de División de Auditoría realizará un plan anual de actuaciones y reportes, el que será elevado al Directorio anualmente con informe del Comité de Auditoría. Este plan será revisado y actualizado semestralmente.

Como primera etapa dentro de esta fase de planeación tenemos:

a) La determinación de los objetivos: donde se definirán los objetivos, el alcance y los resultados esperados de nuestra Auditoría y su confirmación con los responsables de la operación comprendiendo los siguientes aspectos:

- Revisión del cumplimiento de los objetivos de la entidad para cuya consecución se le asignaron recursos, cuantificando también las metas dadas, definiendo las líneas de acción a seguir, identificando áreas, programas o temas con potencial de resultados relevantes y factibles para la revisión, sustentando los criterios con los que se seleccionó.
- Alcances de cada función, precisándolos en base a resultados esperados.

Establecimiento de los resultados esperados de la Auditoría considerando su naturaleza, magnitud y complejidad de los problemas identificados, así como las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento de la entidad. También será necesario considerar los objetivos definidos y el informe final del diagnóstico preliminar.

- La confirmación de la razonabilidad de los objetivos, alcances y resultados esperados con los responsables de las operaciones.

b) La segunda etapa es la elaboración del programa. Los procedimientos recomendados son los siguientes:

- Estudio y evaluación del sistema de control interno existente, evaluando su efectividad en su funcionamiento, la calidad de ejecución de las responsabilidades asignadas.
- Exposición al riesgo: aquí se definirá el grado de riesgo al que están sujetas las áreas a revisar, con base en los resultados de la evaluación del control interno, así como desconocimiento que se obtenga del entorno global en el que se desarrolla la entidad y del análisis de los factores determinantes como son: el mercado, la competencia y la legislación.



- Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas, analizando sus causas y la acciones correctivas, de acuerdo a los recursos asignados, definición correcta de los responsables en su ejecución y si se cuenta con un sistema fácil de monitorear.
- Verificar, contar con mecanismos y sistemas de información que aseguren el cumplimiento correcto, completo y oportuno de todas las disposiciones legales aplicables.
- Identificar, evaluar y verificar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de la entidad.
- Evaluar la economía, la eficiencia y la eficacia de las operaciones, derivado del cumplimiento de los objetivos y metas, comparando los parámetros e indicadores de gestión esperados con los reales, para juzgar su cumplimiento y desviaciones.
- Especificar las etapas, acciones, responsables e interacciones que permitan la dirección y control del programa de trabajo.
- Será necesario señalar las etapas y fechas de ejecución del programa, así como sus responsables.
- Elaborar una red de actividades completa y detallada que permita controlar todo el programa y verificar la consecución de los objetivos previstos.

c) En la tercera etapa, determinación de recursos, será necesario:

☑ Definir las especialidades requeridas para la ejecución del programa, en función a la problemática detectada y los objetivos de la Auditoría.

☑ Determinar la experiencia requerida para integrar el grupo de Auditoría Interna.

☑ Definir el número de personal a intervenir en la ejecución del programa.

☑ Definir la cantidad y características de los equipos y materiales necesarios para la investigación (Equipos de cómputo, software, comunicaciones, papelería, espacios, etc.), siendo una gran ventaja que la Auditoría Interna sea parte de la organización, por lo cual estos recursos serán de fácil acceso.

d) Como cuarta etapa de esta fase tendremos el seguimiento del programa, donde se incorporan y desarrollarán acciones que aseguren su cumplimiento durante la ejecución del programa, para lo cual será necesario lo siguiente:

☑ Contar con el apoyo y respaldo del comité de Auditoría Interna, participando en la planeación específica, evaluación de avances de la revisión, apoyo y orientación en las actividades a desarrollar y, sobre todo, que sirva de enlace con el consejo de Administración, para tener representatividad y respeto dentro de la organización.



- ☒ Establecer de acuerdo a la naturaleza y complejidad del proyecto, la coordinación que se requiera.
- ☒ Identificar conjuntamente con todos los miembros de la entidad las oportunidades de mejoramiento.
- ☒ Mantener una supervisión constante, asegurando la consecución de los objetivos.
- ☒ Definir los reportes de avances que se presentarán en las diferentes fases de la Auditoría para su discusión y concertación.

#### **4. Plan individual de auditoría.-**

##### a) Relevamiento de la información.

La primera tarea a cumplir, dentro de la planificación de la auditoría, es el conocimiento de la unidad sujeta a control. Se realizarán relevamientos preliminares con el objeto de reunir información acerca de las actividades a auditar. Esto permitirá conocer, con un grado de detalle apropiado, los objetivos y estrategias del Área, su estructura organizativa, la normativa vigente, los recursos humanos, la localización geográfica, los usuarios, los proveedores, el estilo de dirección, las modalidades operativas principales, las políticas básicas, los recursos disponibles y similares.

Se obtendrá una comprensión del sistema de control interno y sus procedimientos que permitirán desarrollar el plan respectivo considerando los riesgos inherentes de auditoría. Se identificarán áreas a ser auditadas, definiendo el alcance del trabajo y el tiempo estimado de ejecución.

Se tomará como fuente de información:

- 01) el organigrama;
- 02) los cometidos asignados;
- 03) los objetivos y metas definidas;
- 04) los indicadores de desempeño;
- 05) los informes internos y externos existentes;
- 06) los papeles de trabajo de auditorías anteriores;
- 07) la normativa jurídica y de administración;
- 08) los manuales de procedimientos definidos;
- 09) la información obtenida a través de visitas a las distintas secciones, cuestionarios y entrevistas con el personal y
- 10) toda otra información que se entienda pertinente.



b) Plan de trabajo.

Se deberá elaborar un plan de trabajo para cada una de las auditorías a practicar, a fin de permitir su apropiada conducción y aprobación. Ello facilitará el avance de las tareas a través de las distintas etapas, el control del tiempo insumido y consecuentemente, la apropiada utilización de los recursos humanos y materiales.

El plan de auditoría deberá ser complementado con el respectivo programa de trabajo, el que tendrá la siguiente estructura:

01) Origen de la auditoría: describe el motivo que origina la realización de la auditoría, precisando si obedece al plan anual, a pedido efectuado o a denuncia formulada.

02) Síntesis del diagnóstico general: incluye diversos aspectos relevados durante la planificación.

03) Objetivos de la auditoría: se refieren a lo que se espera lograr como resultado de la auditoría en términos globales y específicos, evitándose la descripción detallada de las acciones a realizar, utilizando verbos en infinitivo.

04) Alcance y metodología: describe la extensión del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos de la auditoría, el período objeto de examen y los procedimientos de auditoría a aplicar a fin de obtener evidencia suficiente para la elaboración del informe.

05) Áreas y procesos críticos a ser auditados: se incluye la descripción de los asuntos más importantes identificados en la etapa de planificación y los hallazgos potenciales.

06) Recursos humanos: incluye la nómina de personal designado para integrar el equipo de auditoría.

Los cambios que se produzcan en los objetivos o en el alcance, en el curso de la auditoría, deben ser informados al Directorio y al Comité de Auditoría y ser documentados apropiadamente. Los programas forman parte de los papeles de trabajo de la auditoría.

## **5. Procedimiento y técnicas de auditoría.-**

Los procedimientos de auditoría constituyen métodos analíticos de investigación y prueba que los auditores deben utilizar en su examen, con el objeto de obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil que le permitan fundamentar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Para la elección de los procedimientos y técnicas de auditoría, se tendrá en cuenta el resultado de la evaluación del Sistema de Control Interno realizado en la etapa de relevamiento de la información.

Para la obtención de evidencias se deberá considerar la relación costo – beneficio, entre los insumos necesarios y la utilidad de los resultados esperados.



Los procedimientos a aplicar podrán ser los siguientes:

- a) Indagación: Consiste en la averiguación mediante entrevistas directas con el personal de la entidad auditada o con terceros que tengan relación con las operaciones de ésta (evidencias testimoniales).
- b) Encuestas y cuestionarios: aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones, para conocer la verdad de los hechos, situaciones u operaciones. Deben estar debidamente intervenidas por los involucrados (evidencias documentales, testimoniales).
- c) Observación: verificación ocular de operaciones y procedimientos durante la ejecución de las actividades de la unidad. Se lo considera complemento del relevamiento (evidencias físicas).
- d) Comparación: análisis entre las operaciones realizadas y las definidas para determinar sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas (evidencias analíticas).
- e) 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 en la ejecución de la auditoría (evidencias analíticas).
- f) Relevamiento: conjunto de actividades que permiten documentar la forma en la que se ejecuta un procedimiento (evidencias documentales, testimoniales).
- g) Rastreo: seguimiento de una operación, a través de la documentación respectiva, a fin de conocer y evaluar su ejecución (evidencias analíticas).
- h) Revisión de cálculos matemáticos: verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos (evidencias analíticas y documentales).
- i) Confrontación: cotejo de información contenida en registros contra el soporte documental para confirmar la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas (evidencias analíticas y documentales).
- j) Métodos estadísticos: selección sistemática o casual o combinación de ambas. Estos métodos aseguran que todas las operaciones tengan la misma posibilidad de ser seleccionadas y que la selección represente significativamente la población o universo (evidencias analíticas).
- k) 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 los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación (evidencias documentales).
- l) Comprobación: confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican (evidencias documentales).



- m) Conciliaciones: examen de la información emanada de diferentes fuentes con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante (evidencias analíticas).
- n) Tabulación: agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados, para arribar o sustentar conclusiones (evidencias analíticas).
- o) Comunicación: obtención de información directa y por escrito de un sujeto externo a la entidad auditada (evidencias testimoniales).
- p) Análisis: separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico (evidencias analíticas).
- q) Análisis de tendencias y comparación con los indicadores: permite medir la eficiencia y economía en el manejo de los recursos, la eficacia y efectividad de los bienes producidos o de los servicios prestados o el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o beneficiarios (evidencias analíticas).
- r) Análisis de soportes informáticos: evaluación de los elementos lógicos, programas y aplicaciones utilizados por el auditado (evidencias informáticas).
- s) Inspección: examen físico y ocular de activos tangibles o de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación (evidencias físicas).

Adicionalmente podrán utilizarse métodos auxiliares que complementen los procedimientos ya citados, tales como:

01) Pruebas selectivas a criterio del auditor: se seleccionará una muestra representativa del universo a analizar con el objeto de simplificar las labores de medición, verificación o examen. La cantidad y características de las unidades elegidas estarán vinculadas con el conocimiento que pueda tener el auditor del control interno vigente.

02) Pruebas selectivas por muestreo estadístico: se aplicarán métodos matemáticos para determinar el tamaño mínimo de la muestra que permita cuantificar el grado de riesgo que resulta de examinar sólo una parte del universo.

El criterio profesional del auditor y su experiencia determinarán la combinación de prácticas y procedimientos, 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.



## **Actividad de Autoaprendizaje No. 7**

- 1- Cuál es la importancia de la planeación según su punto de vista?
- 2- ¿Qué crees que nos permita una planeación adecuada de nuestro trabajo?
- 3- Reflexiona y analiza sobre los elementos en la fase de planeación . De los procedimientos sugeridos ¿cuáles son para ti los más importante y determinante para una buena elaboración de nuestro programa de trabajo? Enlístalos.
- 4- Realiza un análisis crítico de la metodología expuesta en este tema y compárala con la metodología de la Auditoría externa, al finalizar realiza un listado de las principales diferencias.
- 5- Por medio de un mapa conceptual, cuadro sinóptico o diagrama analice y explique los procedimientos de auditoria expuestos en este tema.
- 6- Diga si es verdadero o falso el siguiente párrafo:
  - A. El trabajo de Auditoría debe ser llevado a cabo bajo normas y criterios que regulen su ejercicio, y bajo una metodología que garantice una buena dirección y un adecuado control para llegar a los resultados deseados, resaltando su carácter profesional en todo momento.
    - a) Verdadero
    - b) Falso
  - B. El auditor aplicará las técnicas de control establecidas en las normas internacionales de Contabilidad generalmente aceptadas y en las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoria interna y como el código de ética emitido por el MHCP.
    - a) Verdadero
    - b) Falso
  - C. La primera tarea a cumplir, dentro de la planificación de la auditoría, es el conocimiento de la unidad sujeta a control. Se realizarán relevamientos preliminares con el objeto de reunir información acerca de las actividades a auditar.
    - a) Verdadero
    - b) Falso
  - D. Los procedimientos de auditoría constituyen métodos analíticos de cálculos aritméticos en los papeles de trabajo y prueba que los auditores deben utilizar en su dictamen o



informe final, con el objeto de entregar evidencia suficiente, que le permitan fundamentar su programas de auditoria y currículo vitae.

- a) Verdadero
- b) Falso

## **6. El establecimiento de un plan anual de auditoría.**

Dentro de la estructura de un plan anual de una Unidad de Auditoria Interna (UDAI) encontramos el siguiente:

### OBJETIVO GENERAL:

Define lo que la UDAI pretende lograr como resultado su actividad independiente y objetiva por medio de los diferentes servicios que debe prestar (aseguramiento y consulta)

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definen los alcances del plan para lograr el objetivo general conforme la autoridad y responsabilidades de la UDAI, por ejemplo.

- Evaluar la eficiencia de las operaciones, resultados e impactos de las mismas
- Evaluar la razonabilidad, oportunidad y confiabilidad de la información financiera
- Evaluar el cumplimiento de leyes, normas, regulaciones, políticas y procedimientos
- Evaluar la protección y salvaguarda de los bienes y recursos de la entidad

### POLÍTICAS

Son las directrices que orientan la función de la auditoría interna y el plan anual de auditoría para alcanzar los objetivos y metas establecidos por ejemplo:

- El ejercicio del control interno posterior
- La prioridad de las actividades sustantivas de la entidad
- El reconocimiento del criterio de importancia relativa y riesgo implícito en las operaciones
- El control de calidad que se ejercerá
- El enfoque de trabajo de la UDAI
- La cobertura de todas las operaciones de la entidad

### ESTRATEGIAS





Son las acciones que se adoptarán en apoyo de las políticas establecidas, por ejemplo:

- Capacitación permanente del personal de la UDAI
- Utilización de los recursos de la UDAI
- Selección de áreas sustantivas
- Implementación y fortalecimiento de la supervisión
- Comunicación efectiva con las autoridades superiores

#### RECURSOS

Son los requerimientos de diferente naturaleza que la UDAI necesita para funcionar adecuadamente y ejecutar su Plan Anual de Auditoría en forma satisfactoria los que se espera sean suficientes, oportunos y de calidad:

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos físicos
- Recursos tecnológicos
- Etc.

La planificación de las actividades de la UDAI debe hacerse en función de la disponibilidad real de los recursos asignados, para evitar sobre o subestimación de trabajo que repercuta negativamente en la calidad y oportunidad de su actividad.

Importante: Cualquier deficiencia en los mismos, la UDAI debe comunicarlo a la autoridad superior, así como el efecto que se estima tendrá en los resultados de su gestión y a nivel institucional, por ejemplo: auditorías que no será posible realizar, áreas que no podrán evaluarse Etc. y por lo tanto riesgos que se asumen.

#### INSUMOS

Son los requerimientos de diferente naturaleza complementarios a los anteriores que de igual manera son necesarios para que la UDAI funcione adecuadamente y para ejecutar su Plan Anual de Auditoría en forma satisfactoria los que se espera sean suficientes, oportunos y de calidad:

- papelería
- viáticos
- combustibles



- servicios personales varios

- Etc.

Cualquier deficiencia en los mismos, la UDAI debe comunicarlo a la autoridad superior de su entidad, así como el efecto que se estima tendrá en los resultados de su gestión y a nivel institucional

#### ÁREAS A AUDITAR

Cada entidad según su naturaleza tendrá diferentes áreas auditables que forman parte del universo que le corresponde evaluar a la UDAI, dentro de las cuales debe seleccionar las de mayor importancia, riesgos e impactos en los objetivos de la entidad, con base criterios técnicos que deben estar documentados.

#### AREAS:

- Contable

- Presupuestaria

- Informática

- Gestión

Cada área también debe tener una justificación y resultados esperados con la evaluación de las mismas.

### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 8***

Tomando en cuenta la estructura antes descrita elaborar un plan anual para una Empresa, puede elegir entre las que se citan a continuación o pueden optar por otro sector (Abordar aspectos contables y operativos)

A. Láctea

B. Textil

C. Calzado

D. Pecuaria



## IV UNIDAD: LA GESTIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA INTERNA.

### Objetivos académicos:

1. Explicar la dotación de personal para realizar auditoría Interna.
2. Analizar el confeccionar de un presupuesto para el departamento de auditoría.
3. Ejemplificar la preparación de un programa de auditoría.

### 1. Ciclo acerca de la dotación de personal para realizar auditoria interna

Los Comités de Auditoría deben garantizar la independencia de la auditoría interna, ya que los auditores podrían suministrar información completa al Comité cuando están libres de la influencia de la Gerencia. Para lograr este objetivo, el Comité de Auditoría puede aprobar los nombramientos, asignaciones de puestos/tareas, despidos y compensación del Director de Auditoría Interna.

Desde un punto de vista funcional, los Directores de Auditoría Interna (CAEs) deben reportar al Comité de Auditoría y desde un punto de vista administrativo, al Gerente General (CEO).

Además, el Comité de Auditoría debe evaluar periódicamente la estructura organizacional de la auditoría interna para garantizar que se cuente con el suficiente personal para implementar el plan de auditoría interna.

El Directorio y el Instituto de Auditores Internos (IIA) revisan la estructura organizacional de la auditoría interna para garantizar la independencia organizacional y el acceso total a la alta Gerencia. Asimismo, estas organizaciones recomiendan la participación del Presidente del Comité de Auditoría en el nombramiento o despido del Director de Auditoría Interna. De los 100 estatutos del Comité de Auditoría estudiados, 23 requieren que los Comités de Auditoría revisen la estructura organizacional del Departamento de Auditoría Interna y 66 requieren la revisión de la dotación del personal.

### 2. Revisión y aprobación del presupuesto para auditoria interna

Es necesario que los Comités de Auditoría garanticen que la auditoría interna cuente con los recursos adecuados para implementar eficazmente el plan de auditoría interna. Así, ellos deben aprobar los presupuestos para auditoría interna.

El Instituto de Auditores Internos (IIA) y Directorio recomiendan que el Comité de Auditoría revise y apruebe el presupuesto para auditoría interna, mientras que la NACD recomienda que los Comités de Auditoría evalúen si el presupuesto para auditoría interna es adecuado. Entre los



estatutos analizados, 65 Comités de Auditoría revisan los presupuestos y recursos del Departamento de Auditoría Interna.

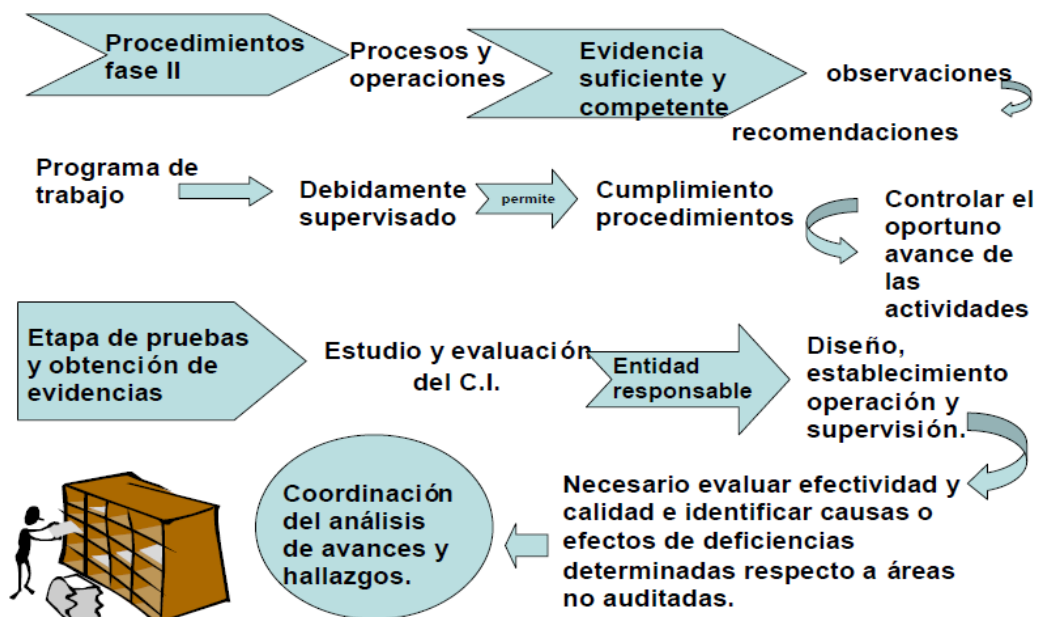
### 3. Examen y evaluación de la información

Ejecución de la Auditoría

Esta fase se refiere al desarrollo de los procedimientos de revisión definidos en la fase de planeación específica, a través de la aplicación de pruebas de Auditoría, para los procesos u operaciones a evaluar, con el fin de obtener evidencia suficiente y competente para fundamentar las observaciones determinadas y ya evaluadas, para así poder presentar las recomendaciones pertinentes.

Un programa de trabajo debidamente supervisado permite asegurar el cumplimiento de los procedimientos diseñados para controlar el oportuno avance de las actividades previstas. Esta etapa de realización de pruebas y obtención de evidencias destaca por su importancia el examen y evaluación del sistema del control interno, haciendo consciente a la entidad de su responsabilidad en cuanto al diseño, establecimiento, operación y supervisión.

Siendo indispensable la realización del examen de suficiencia y pertinencia de dicho sistema, así como evaluar la efectividad de su funcionamiento y calidad, además de identificar las interrelaciones existentes entre las causas o efectos de deficiencias determinadas respecto a otras áreas no auditadas. Para asegurar la mayor calidad en los resultados es necesaria la coordinación adecuada y oportuna con los responsables de la entidad del análisis de avances y naturaleza de los hallazgos.





En esta fase tenemos tres etapas:

a) Como primera etapa tendremos: La obtención de evidencia suficiente, competente y relevante. Será suficiente la evidencia cuando por los resultados de una sola prueba o por la concurrencia de varias, se alcanza el objetivo buscado, será competente cuando nos referimos a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa, para adquirir certeza de los hechos a investigar o a juzgar, será relevante cuando de la documentación revisada se generen problemas o hallazgos importantes que sea necesario comunicar y resolver.

☐ Primeramente, será necesaria la integración de los papeles de trabajo (expediente de Auditoría), con la documentación relativa a la planeación y ejecución de los procedimientos aplicados, sustentando, clara y ordenadamente los hallazgos derivados del análisis, pruebas y evaluaciones realizadas, para establecer una conexión directa con nuestro informe.

Técnicas y recursos. Comprende la aplicación de técnicas de Auditoría tradicionales tales como la inspección, observación, cálculo, etc. Adicional a otros recursos para llegarnos de información como son:

☐ La utilización de estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que ameriten de su investigación.

☐ Parámetros e indicadores, los cuales pueden ser económicos, de eficiencia y eficacia tanto reales como estándar, recurriendo a asociaciones profesionales, publicaciones, empresas del ramo, cámaras industriales, universidades, etc.

☐ Elaboración y obtención de flujogramas de los procesos a revisar para evaluarlos sistemas de control y la eficiencia en el desarrollo de las operaciones.

☐ Aplicación de cuestionarios a funcionarios para conocer objetivos, características y resultados de la función a su cargo, o para evaluar la existencia, adecuación y cumplimiento de los sistemas de control interno.

Debemos programar entrevistas para obtener información sobre las operaciones requeridas.

☐ Someter a un análisis de causa-efecto los hallazgos considerados como relevantes, profundizando en la causa de la causa, hasta que el resultado deje de ser relevante o deje de aportar información sobre el origen de los hallazgos.

Coordinación y supervisión: se refiere a la conducción del proceso de Auditoría, asegurando su cumplimiento oportuno, correcto y completo.

☐ Es necesaria la evaluación de hallazgos constante y consistentemente durante toda la revisión, para que, de acuerdo a su importancia relativa, se incluya en los resultados finales, definiendo los mecanismos, tiempos y responsables de la implantación de acciones acordadas.



- ☑ Confirmar, integrar y discutir los hallazgos obtenidos con la entidad, a través de cualquier medio disponible, para enriquecer los resultados de la Auditoría, en función a los objetivos de la revisión.
- ☑ Establecer un programa periódico de los reportes y avances durante todas las fases del proceso.
- ☑ Dar seguimiento continuo, con la entidad a los acuerdos derivados del proceso de Auditoría.
- ☑ Preparar los reportes de los resultados preliminares derivados de la ejecución del programa de Auditoría, para su presentación a los funcionarios de la entidad, base de los informes de resultados definitivos.

#### **4. Papeles de trabajo.-**

Entre los principales papeles se encuentran:

- programa de auditoría;
- cuestionarios o guías de control;
- datos de la organización, tales como, organigramas y descripciones de puestos de trabajo;
- copias de contratos y acuerdos importantes;
- información sobre las políticas financieras y operativas;
- resultados de las evaluaciones de los controles;
- cartas de confirmación de saldos, comunicaciones y minutas;
- copia del borrador del informe.

##### **a) Características.**

Los papeles de trabajo constituyen los documentos en los cuales el auditor registra todos los datos e información, útil e importante, obtenidos durante la auditoría así como los resultados de los procedimientos aplicados.

Los papeles de trabajo revelan el alcance de la auditoría, la extensión y naturaleza de las pruebas aplicadas, por lo que su condición confidencial se mantiene durante el curso de la auditoría y después de realizada ésta, y deben archivarse con la seguridad que correspondan en la División Auditoría Interna

#### **5. Requisitos.**

Para una adecuada revisión y supervisión de los papeles de trabajo, éstos deben cumplir con los siguientes requisitos:

- 01) deben ser completos, claros, simples, entendibles, detallados, suficientes;



02) deben limitarse a informar sobre asuntos importantes, pertinentes y útiles relacionados con los objetivos establecidos para la auditoría;

03) deben contener, por lo menos, la siguiente información:

- nombre de la unidad,
- descripción del objetivo de la auditoría,
- período abarcado,
- extensión de las pruebas que se realizaron,
- métodos de muestreo utilizados,
- limitaciones al alcance del trabajo,
- fuentes de donde se extrajo la información,
- otros datos pertinentes al trabajo,
- firma y fecha de quien lo elaboró,

04) deben incluir un índice adecuado para facilitar su identificación y localización.

c) Técnica de confección de papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo deberán ser elaborados:

- en forma simultánea a la aplicación de cada procedimiento, evitando postergar la anotación de la tarea realizada y de las eventuales observaciones;
- utilizando los registros del organismo;
- facilitando la comprensión por quienes efectuarán la supervisión de la tarea, permitiendo la verificación precisa y rápida de que todos los procedimientos contenidos en el programa de trabajo que se han cumplido.

d) Archivo de los papeles de trabajo.

Los papeles de trabajo se archivarán en carpetas que serán clasificadas como permanentes o corrientes.

Archivo permanente: Contiene documentación que no varía con el tiempo y es consultada como base de información para la planificación de futuras auditorías: normativa de la unidad, organigrama vigente, manuales y reglamentos, planes operativos, presupuesto institucional, convenios y contratos importantes o a largo plazo, informes de auditoría, evaluaciones de gestión de la propia organización. Se deben revisar y actualizar periódicamente.



02) Archivo Corriente: Contiene el programa de trabajo, detalle de los procedimientos aplicados, constancia del control de su ejecución y los papeles de trabajo elaborados durante el desarrollo de la auditoría debidamente indizados y referenciados.

## 6. Comunicación de resultados

Los resultados deben ser relevantes y debidamente soportados.

Cumplir con las siguientes características: Objetivo, claro, conciso, preciso y constructivo.



Debe incluir:

Principales problemas de operación y administración de recursos.

- Cumplimiento de obligaciones fiscales, legales y normativas.
- Oportunidades y amenazas del entorno.
- Fortalezas y debilidades de la entidad.
- Propuesta de solución definiendo etapas, acciones, responsables y beneficios.
- Se debe comentar el contenido total del Informe, con los responsables previa presentación al Director General.

El contenido total del informe deberá comentarse con los ejecutivos responsables de las operaciones, previo a la presentación del director general u órgano directivo, para la toma de decisiones.

En esta fase encontramos las siguientes etapas:

a) Observaciones y oportunidades de mejora: lo cual consiste en la recopilación, integración y presentación de los hallazgos, para promover mejoras en las operaciones, indicando soluciones propuestas, a través de:

- ☐ Recopilar y agrupar los hallazgos en los papeles de trabajo de forma homogénea.
- ☐ Integrando las observaciones, ya agrupadas, en las causas de origen para promover proyectos que solucionen.
- ☐ Al integrar las observaciones, buscar cambios radicales en la operación total y no parcialmente.





☒ Presentar alternativas de solución a los problemas detectados considerando: las etapas y acciones a seguir, inversiones, riesgos, limitaciones, oportunidades, tiempos aproximados de solución y beneficios esperados.

b) Estructura, contenido y presentación: elaboración en cuanto a forma, fondo y presentación, conteniendo hallazgos y propuestas de solución resultantes de la Auditoría.

☒ Estructura: dependerá de las características particulares de la organización o los procesos analizados, los elementos mínimos que deberá contener son: lugar y fecha de emisión, destinatario (responsable de la unidad auditada), antecedentes que originaron la intervención, propósito de la intervención, naturaleza, características, magnitud y complejidad del área o proceso auditado, alcance de la revisión, limitaciones del trabajo, personal asignado, tiempos empleados, problemas relevantes, hallazgos y observaciones, propuestas de solución, resumen evaluatorio de correcciones, opinión y conclusiones del auditor, comentarios y puntos de vista de los auditados, sugerencias y recomendaciones con fechas compromiso ,un párrafo de cierre agradeciendo las facilidades y atenciones brindadas al auditor y firma.

☒ Contenido: Aquí se describirán de manera objetiva, clara, concisa, precisa y constructivamente los resultados relevantes de la Auditoría.

Los posibles temas a tratar podrían ser entre otros: grado y forma de cumplimiento del objetivo del área o proceso auditado, detalle de los problemas que afectan la operación, administración de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con economía, eficiencia y eficacia (simplificación, racionalización o rediseño de procesos, cambios estructurales, etc.), existencia, adecuación y cumplimiento del sistema del control interno, determinación de oportunidades, amenazas de entorno (tecnológicas, económicas, de mercado, políticas, contractuales, etc.), determinación de fortalezas y debilidades en aspectos administrativos, operativos, organizacionales, legales, laborales, de mercado, sociales o los que se consideren relevantes, cuantificación del impacto de las debilidades y de las propuestas de solución, considerando la operación actual con la descripción del problema debidamente soportado, y el estándar o criterio utilizado en su determinación, la operación optimizada y propuestas de solución.

☒ Presentación: La declaración No.2 sobre normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna, Norma 430 comunicación de resultados, nos señala:

Que se debe emitir un informe escrito, y firmado cada vez que se concluya un trabajo de Auditoría.

Los medios por los cuales podemos presentar el informe son: equipo de cómputo que nos permite tener una presentación de alta calidad y claridad en la jerarquización y prioridades, tanto de los problemas detectados como en las soluciones propuestas; uso de gráficas, cuadros comparativos, tendencias, etc., presentación audiovisual.

Uso de videoconferencias, tanto para la presentación del informe sujeto a discusión como del aprobado.



c) Discusión con el cliente y definición de los compromisos: En esta etapa se discutirá el borrador del informe con los responsables de la operación y con los funcionarios del más alto nivel, con el propósito de lograr su aceptación, para lo cual es necesario:

☐ Evitar conflictos y respuestas posteriores, con argumentos no analizados antes de la emisión del informe.

☐ Concienciar a los directivos de la importancia de su participación en las propuestas de solución.

☐ Dando opciones que lo enriquezcan derivadas de la discusión, las discrepancias deberán superarse en la discusión del informe, definiendo compromisos para implementar cambios en la operación, planteando alternativas, análisis de las ventajas y desventajas, beneficios de las alternativas.

## 7. Seguimiento de las recomendaciones



De nada servirían las cuatro etapas anteriores si no se logra concretar y materializar las recomendaciones propuestas en beneficio de la organización.

Nuestra labor no termina con la entrega del informe final de Auditoría, que incluye determinar las ineficiencias existentes, proponer soluciones y sobre todo colaborar con la entidad para su realización, para así asegurarnos que la

administración les dará una solución oportuna y adecuada.

En esta fase podemos encontrar las siguientes etapas:

a) el diseño, donde elaboraremos un plan de acción donde se precise el objetivo, alcance y resultados de lo que será necesario implantar de las recomendaciones conjuntamente con la entidad, lo cual incluirá:

☐ Designar un líder de proyecto, para coordinar el seguimiento, así como la designación de los diversos responsables de cada etapa o actividad a seguir, considerando fechas de conclusión.

☐ Programación de reuniones periódicas de evaluación de avances, análisis de problemas y toma de acciones correctivas.

☐ Firma del plan propuesto por todos los participantes, estableciendo compromisos formales.

b) Implantación, donde se implantarán cada una de las recomendaciones del informe a través de un programa de ejecución, presupuesto y equipo de trabajo.



☒ Elaborando un programa detallado de ejecución de las actividades a llevarse a cabo y su secuencia de realización (ruta crítica), así como de las fechas de iniciación, terminación y presentación de los avances y control.

☒ Preparando un presupuesto detallado con requerimientos de recursos materiales y humanos.

☒ Formando equipos de trabajo, asignando responsables y recursos por actividad.

☒ Es necesario incluir programas de información y orientación que informen sobre la naturaleza, propósito y bondades que ofrecerán las medidas a implantar, para minimizar obstáculos y resistencias de cambio entre los posibles afectados por los nuevos procedimientos y sistemas de trabajo.

☒ Fijación del método de implantación más conveniente de acuerdo a las características de las recomendaciones y condiciones a establecer.

☒ Cuando se trata de sistemas computarizados, es necesario desarrollar y ejecutar previo a cualquier método de implantación, pruebas de los programas que reproduzcan todas las transacciones y controles que se hayan diseñado, para validar su correcto funcionamiento. Hay varias formas de implantar las recomendaciones y cada una responde al problema que se trate, o del grado de complejidad de las mejoras propuestas. Siendo los métodos más utilizados:

o -El método instantáneo: es aplicable cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no involucran un gran número de operaciones o una cantidad considerable de unidades administrativas. Es el más aconsejable y de mayor aceptación práctica.

o -El método del proyecto piloto: se realiza un ensayo de las recomendaciones en solo una parte de la entidad o de un sistema, para medir su funcionamiento, sólo es posible si existe similitud en las condiciones que prevalecen en la entidad o en el sistema como un todo.

o -El método de implantación en paralelo: consiste en la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del sistema actual como del que se va a implantar, permitiendo efectuar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas, para que los cambios funcionen normalmente antes de suspender la operación anterior.

o -El método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas: consiste en seccionar en etapas la implantación del nuevo sistema, pasando de etapa en etapa una vez consolidada la anterior, no causa grandes alteraciones al sistema ya que como vemos el cambio es gradual y controlado. Este método es lento.

Es interesante el planteamiento que se nos señala en cuanto a los sistemas computarizados, ya que esta metodología nos recomienda realizar pruebas de los programas que reproduzcan todas las transacciones y controles que se hayan diseñado, para validar su correcto funcionamiento:



- ☒ Se deben elaborar y revisar los informes de avances y seguimiento conjuntamente con el cliente, vigilando la ruta crítica, para cumplir con las fechas de terminación establecidas.
- ☒ Los informes deben contener los resultados de las medidas adoptadas para verificar las bondades de las recomendaciones.
- ☒ Evaluar la eficacia de las mejoras introducidas, aplicando en su caso las medidas correctivas necesarias, previa aprobación del cliente.

Como tercera etapa de esta fase tendremos la evaluación, donde deberemos:

- ☒ Medir y registrar las variables previamente establecidas en las dos etapas anteriores, una vez puesta en marcha la nueva operación.
- ☒ Asegurarnos del cumplimiento de los objetivos y resultados esperados para implantar el proyecto.
- ☒ Emitir un informe de seguimiento que incluya los hallazgos u observaciones atendidas o solucionadas, así como las que están en ese proceso y las acciones o respuestas poco satisfactorias.
- ☒ Será la administración la responsable de tomar las acciones correctivas de todo lo reportado en nuestra Auditoría.

### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 9***

- 1- ¿En qué consiste la ejecución de la Auditoría?
- 2- ¿Qué normatividad me hace referencia del Informe de Auditoría?
- 3- Enumere los principales papeles de trabajo
- 4- Cuales son los requisitos que deben cumplir los papeles de trabajo?
- 5- Explique la clasificación de los papeles de trabajo.
- 6- ¿De qué manera puede influir en la ejecución de la Auditoría Interna, la utilización de estadísticas, parámetros, indicadores, la elaboración de flujogramas, la aplicación de cuestionarios, entrevistas etc.?
- 7- ¿Por qué crees que sea conveniente que se deba comentar con los ejecutivos responsables el informe? ¿Tendrá algún beneficio al hacerlo?
- 8- Que beneficios trae para la organización la etapa de seguimiento de las recomendaciones? Y para los auditores internos cual es la ventaja de desarrollar dicha etapa?



- 9- ¿Cuál de los métodos en el momento del seguimiento y recomendaciones antes mencionados consideras que es mejor?, ¿cuál de ellos podría traer más beneficios o ventajas a la entidad?, ¿por qué?

#### **IV UNIDAD: PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA.**

##### **Objetivos académicos:**

1. Explicar la formación de los programas de auditoría por áreas a examinar.
2. Analizar la relación del control interno y las operaciones.

#### **PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

El Auditor de la Empresa en conjunto con el personal a su cargo tiene la obligación de elaborar periódicamente los programas de Auditoría.

Los Programas de actividades constituyen una guía para desarrollar el trabajo de Auditoría con la finalidad de evitar la omisión de aspectos importantes que deben analizarse para cumplir con los objetivos de Auditoría dentro de la Institución.

Describe en términos Generales el alcance del trabajo a desarrollar, es un método ordenado para definir la ejecución de los procedimientos de Auditoría a aplicar, por lo tanto constituye una guía que sirva al auditor administrativo y a sus ayudantes donde se detallan los diferentes procesos, a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos que conlleva el estudio.

Es un método ordenado para señalar los procedimientos de Auditoría mediante los cuales se va a efectuar el trabajo y que permite su Administración adecuada y la Computación del desarrollo del mismo.

Es indispensable que exista un programa de Auditoría para cada trabajo, cual sea su tamaño o el alcance de la labor a realizar.

#### **FINALIDAD**

Facilita el desarrollo del trabajo en forma ordenada.

Proporciona los datos sobre la apreciación de los Procedimientos Administrativos y Financieros de la Institución y la amplitud y eficacia de su control Interno.



Dirige el curso del examen y control del tiempo, así como la extensión del trabajo a desarrollar.

Debe tener una constancia y seguimiento del trabajo realizado para evidenciar el cumplimiento de los procedimientos de Auditoría dentro de la Institución, incluyendo los cambios efectuados en el transcurso de la Auditoría, de acuerdo con las circunstancias.

La Importancia del programa de Auditoría es vital en todos niveles de responsabilidad de la Empresa.

El Auditor que sea delegado a auditar una área debe ser responsable de emitir su opinión, recomendación y conclusión con respecto a la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos Administrativos.

Esto le permite al responsable de la Auditoría Interna obtener de antemano una visión del alcance del trabajo que se planea realizar, brindándole la oportunidad de sugerir los cambios que estime conveniente, con vista a efectuar una labor más efectiva en el menor tiempo posible.

El programa de Auditoría es una guía para la revisión de los papeles de trabajo, por lo que se refiere al encargado de la Auditoría Interna dentro de la Institución, el programa le presenta un medio ordenado de control del desarrollo de la Auditoría, basándose en las instrucciones del responsable.

La Auditoría debe ser de especial utilidad para asignar trabajo a los ayudantes, ya que ofrece el detalle de los pasos a seguir en la Auditoría.

Al ayudante, el programa de Auditoría le permitirá adecuarse con el trabajo, utilizándolo como guía y hoja de control.

### **VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA**

- Proporciona un plan a seguir.
- Sirve de guía práctica al hacer la programación de próximas auditorías.
- Si el programa de Auditoría es usado por áreas de responsabilidad, fijará la que le corresponda a cada Auditor Interno en la revisión.
- El Auditor Interno estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener mejores resultado con la información requerida.
- Este programa de Auditoría le sirva al Auditor Interno de la Institución para determinar el alcance y la efectividad de los procedimientos de la revisión.
- El supervisor de la Auditoría puede programar las tareas que habrán de realizar sus ayudantes.



- Si el Auditor Interno de la Institución es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente.
- Cuando termina la Auditoría, el programa sirve para verificar si hubo o no omisión en el desarrollo de la misma.

### **1. La auditoría de gestión de caja.**

Es un análisis circunscrito a las operaciones de caja (Dinero en efectivo y cuentas de cheques con los bancos) durante el periodo determinado, realizado con el propósito de verificar que todo el Dinero recibido ha sido debidamente registrado en las cuentas y comprobar que todos los pagos han sido autorizados y registrados en modo apropiado.

La Auditoría de caja involucra un Trabajo detallado, pero limitado en cuanto a su programa, ya que se refiere exclusivamente a la fuente de origen de los Ingresos y a la naturaleza de los egresos, con objeto de comprobar su exactitud.

Además de la revisión de Ingresos y egresos, incluye la comprobación material de las existencias en caja por medio de un arqueo y la confirmación directa de los saldos en cuenta de cheques, por medio de correspondencia con las instituciones bancarias respectivas.

Una Auditoría de este tipo determina las responsabilidades de las personas encargadas del manejo de fondos, en caso de que las hubiera.

#### **OBJETIVOS**

La Auditoría Interna debe determinar el cumplimiento, confiabilidad y eficiencia .

Técnica del Control Interno.

- Determinar si los saldos presentados en el Balance General representan el efectivo o su equivalente en poder de la Institución, en tránsito o en Bancos.
- Especificar que el Balance incluye todos los Fondos.
- Verificar la correcta valuación de Monedas Extranjeras.
- Establecer si los ingresos diarios han sido Depositados o Registrados Integra y Oportunamente; en el día y mes que corresponda.



- Revisar si los Cheques fueron debidamente autorizados, Emitidos y Registrados.
- Examinar si el efectivo se encuentra debidamente clasificado en el Balance General y si claramente se señalan los saldos restringidos o comprometidos y existencia de moneda extranjera.

#### PROCEDIMIENTOS

Procedimientos aplicables en la Auditoría del efectivo la Auditoría Interna debe evaluar las formas de Control Interno vigente y cerciorarse de su aplicación, cumplimiento y Capacidad Técnica. Prepara una cédula sumaria que resuma los saldos del efectivo en Caja y Bancos.

- Practica arqueos sorpresivos en los diferentes fondos de efectivo existentes.
- Revisa de la documentación de todos los formatos con numeración impresa para comprobar su correcta utilización y Registro.
- Constata a la fecha de cierre las transferencias entre Cuentas y/o Bancos durante los diez días anteriores y posteriores a dicho cierre.
- Confirma la documentación que respalda las entradas y salidas del efectivo, a fin de comprobar que se han cumplido los procedimientos de control establecidos.
- Verifica que los ingresos recaudados son Depositados en el Banco íntegramente el día hábil posterior a su recepción.
- Constata si la Institución acepta Cheques postdatados, estos sean Registrados y Depositados inmediatamente en el día que corresponda.
- Analiza que los créditos a las cuentas de ingresos se identifiquen con la naturaleza de los mismos.
- Ratifica que todas las personas que participan en la recepción o desembolso de efectivo, estén debidamente afianzadas.
- Tiene control del uso de la máquina protectora de Cheques o cualquier otro medio de protección.
- Examina las Conciliaciones Bancarias, verificando las partidas incluidas en las mismas y comprobar que los saldos que presenta el Banco sean iguales a los saldos que presentan los Libros. En caso contrario preparar los ajustes que correspondan.

#### BÁSICAMENTE SE DEBEN CUMPLIR LOS SIGUIENTES PASOS

Compara contra el estado de cuenta del Banco del mes o periodo que se concilia, el saldo según Banco que refleja la conciliación.





Obtiene las minutas respectivas de los Depósitos en tránsito y cotejar la fecha de Registro en Libros y a la fecha en que fue correspondido por el Banco, según el estado del período siguiente.

Comprueba que los Cheques flotantes fueron pagados por el Banco en el periodo posterior, mediante examen de las fechas de pago que aparecen en el estado de cuenta con aquellos Cheques no pagados en el periodo posterior, comparar con el Registro auxiliar, en cuanto a No- de Cheque, beneficiario y su valor, asimismo examinar la documentación justificativa.

Confirma saldos en cuenta corriente con los diferentes Bancos a la fecha de cierre u otra fecha en particular.

Verifica si se tiene establecido el sistema de firmas mancomunadas por parte de la Institución y que ninguna de las firmas corresponda a empleados cuyas obligaciones incluyan labores de Registros de Operaciones, de Conciliaciones

Bancarias, aprobación de comprobantes de pagos o manejo de efectivo.

Revisa si las firmas autorizadas para librar Cheques según la información del Banco son las mismas que tiene vigente la Institución.

Examina la correcta valuación de monedas extranjeras con base al tipo de cambio existente al cierre del ejercicio.

### **Auditoría de ventas; facturación y cuentas por cobrar.**

#### OBJETIVOS

Los objetivos de los procedimientos de Auditoría tienen como propósito determinar lo siguiente:

Determinar el cumplimiento, aplicación y Capacidad Técnica de la estructura del Control Interno.

Determinar su adecuada presentación, clasificación y revelación en los Estados Financieros.

#### PROCEDIMIENTOS

Evalúa el Control Interno y comprobar su cumplimiento, validez y especialidad Técnica.

Solicita los informes de exámenes que haya realizado sobre Cartera y Cobro y relacionar este estudio con la evaluación que haya realizado la Auditoría Interna.

Identifica el origen de las disposiciones Legales y el manejo que se da a este tipo de operaciones y verificar su cumplimiento.

Realiza un análisis de los saldos que integren esta cuenta, de preferencia tabulado por antigüedad de saldos.



El resumen y el listado analítico por antigüedad de saldos sirven de base para la aplicación de pruebas de saldos de las cuentas por cobrar (selección de cuentas para su confirmación, recuperación y análisis.).

Presta atención a la antigüedad de los saldos por cobrar a la fecha del Balance General, prestando atención especial a saldos importantes ya vencidos e incobrables.

Los cobros de cuentas individuales importantes y demás cuentas en conjunto, posteriores a la fecha del Balance General.

Diseña e implanta un plan de trabajo para la confirmación escrita de cuentas por cobrar.

Verifica los Registros y compara el total con el Registro Auxiliar respectivo.

### **Auditoría de control y valuación de existencias**

#### OBJETIVOS

- Establecer el cumplimiento, confiabilidad y especialidad Técnica del Control Interno vigente dentro de la Institución.
- Determinar la existencia de procedimientos adecuados de custodia, salvaguarda física, manejo y registro de estos activos.
- Detallar que las cantidades que se muestran como inventarios representan Materiales y Suministros propiedad de la Institución y que existen Físicamente en Almacenes en condiciones adecuadas y en buen estado físico para su utilización.
- Verificar que la valoración de las cuentas son representativas a los Activos de la Institución.
- Constatar que las existencias reflejadas en las cuentas y existencia física,
- contengan solamente bienes materiales en buenas condiciones de uso.
- Identificar aquellos en mal estado, obsoletos y recomendar su baja del inventario y el debido descargue ente Bienes del Estado.
- Confirmar que las listas de los conteos físicos están recopiladas, calculadas, sumadas y resumidas correctamente y si los totales se reflejan debidamente en los Registros Contables.
- Determinar su adecuado Registro y confirmación de saldos en los estados Financieros que maneja la Institución.



## PROCEDIMIENTOS

La Auditoría Interna debe verificar el cumplimiento, confiabilidad de los Mecanismos y Procedimientos de Control Interno.

- Efectúa revisión de los informes existentes sobre los inventarios; también se debe realizar supervisión en los lugares de almacenaje a fin de tener conocimiento general de la composición y condiciones del inventario, y recomendar medidas previsoras cuando fuese necesario.
- Cerciorarse de que haya una planeación adecuada para la toma de los Inventarios
- Físicos y observar los recuentos respectivos a fin de determinar la totalidad de los Inventarios y sus condiciones Físicas.
- Con anticipación al Inventario Físico se deben preparar instrucciones por escrito y discutir ampliamente con los empleados que van a tomar parte en el conteo.

Los puntos más importantes que deben cubrirse en estas instrucciones son las siguientes:

- Objeto del Inventario Físico.
- Fecha del Inventario.
- Materiales y Suministros que deben incluirse y excluirse de los conteos.
- Designa las personas que participaran en el Inventario y sus Responsabilidades
- Se debe demarcar las áreas en que habrá de practicarse el Inventario y descripción de las áreas o locales de la Institución.
- Formulario para el Inventario y su uso correcto.
- Equipo disponible y su uso.
- Método para practicar el conteo y anotar en las tarjetas datos u observaciones.
- Métodos de chequeo y de segundo conteo y un tercer conteo si el caso lo amerita
- Corte de recepción y salida de Inventarios.
- Procedimientos de Control sobre las tarjetas de Inventario.



## **Actividad de Autoaprendizaje No. 10**

- 1- Cómo identificaría los sectores claves que han de analizarse.
- 2- Elaborar los programas de auditoría para el área de compras, cuentas por pagar, Nomina, Gastos administrativos.

### **4. Relación entre el control interno y las operaciones**

#### **I. GENERALIDADES**

COSO: corresponde a las siglas en inglés del committee of sponsoring organization de la comisión Treadway, organismos que en conjunto emitieron el informe con recomendaciones referentes al control interno que lleva su nombre.

Origen: en los Estados Unidos, en 1985, se forma una comisión patrocinada por la American Accounting Association, American Institute of CPA, Financial Executive Institute, Institute of Internal Auditors y el Institute of Management Accountants. Esta comisión, llamada National Commission on Fraudulent Financial Reporting, también conocida como comisión Treadway, se creó con el objetivo de identificar las causas de la presentación de información financiera en forma fraudulenta o falsificada y emitir recomendaciones que llevaran a garantizar la máxima transparencia en lo que se refiere a la información financiera. Este informe, publicado en 1987, contenía una serie de recomendaciones en relación con el control interno de cualquier empresa u organización, como por ejemplo, la necesidad de emitir informes sobre la eficacia del control interno, entre otras. Además, recomendó a los organismos patrocinadores que trabajaran juntos con el fin de homogeneizar el concepto de control interno, concepto que abarca muchas definiciones dependiendo del tipo de organización y el nivel al interior de la misma, y desarrollar un marco conceptual como base común de referencia.

En base a estas recomendaciones, las organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway, debatieron durante más de cinco años y finalmente en 1992, se emite el informe COSO, el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que se hizo cargo de la elaboración de éste

Objetivo: el objetivo principal del informe COSO es establecer una definición de control interno que sea común para todas las entidades y que basados en la interpretación de este concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas.

A quienes sirve el informe: el informe es una muy útil fuente de consulta para:

Directores de empresas

Gestores y directivos

Profesores



Auditores

Funcionarios públicos con responsabilidad en control, auditoría, etc.

Estudiantes

En general para todos aquellos que estén interesados en el control y la gestión de las organizaciones.

Estructura del informe: el informe COSO se estructura en cuatro capítulos que son

- Resumen para la dirección: Este entrega una visión general del informe.
- Marco General de referencia: Define y describe el control interno ofreciendo criterios para evaluar sistemas de control.
- Información a terceros: Este es dirigido a entidades norteamericanas que publican informes anuales sobre el control interno aplicado al proceso de elaboración de estados financieros.
- Herramientas de evaluación: En esta parte se muestran formularios que describen factores significativos para cada elemento del control interno donde el evaluador realizará observaciones a cada uno de ellos finalizando con la conclusión general del sistema de control interno. Hay que considerar que estas herramientas se pueden adaptar a cada organización.

## EL CONTROL INTERNO

¿Qué Es El Control Interno?

Se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad diseñada con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables



De esta definición se extraen cinco elementos fundamentales:

El control interno es un proceso. Es un medio para conseguir un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno lo llevan a cabo las personas en cada nivel de la organización.

El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, ya sea a la administración o a la dirección.

El control interno piensa facilitar la consecución de los objetivos en una o más de las diferentes categorías.

Los elementos fundamentales de esta definición se describen a continuación.

Proceso: constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Los procesos de negocios, que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión.

Las Personas: el control interno lo llevan a cabo el consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la entidad. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus acciones y palabras. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad.

Seguridad Razonable: el control interno solo puede entregar un grado de seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración a cerca de conseguir los objetivos de la organización. Las posibilidades de conseguirlo se ven afectadas por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. En ella incluye, las opiniones dadas en la toma de decisiones pueden ser erróneas, los encargados de analizar los costos y beneficios, pueden tener problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de falla humana, tan simple como un error o equivocación.

Objetivos: pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos. Los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

Operacionales: referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

Información financiera: referente a la preparación y publicación de estados financieros fiables.



Cumplimiento: referente al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y normas que le sean aplicables.

La consecución de dichos objetivos, basados en gran medida en las normas impuestas por terceros ajenos a la entidad, solo depende de cómo se llevan a cabo las actividades desarrolladas bajo el control de la entidad.

#### Componentes Del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, que pueden ser aplicados en empresas pequeñas y medianas, pero de distinta manera que las empresas grandes. Los componentes son:

Entorno de control: Marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno.

Evaluación de los riesgos: consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.

Actividades de control: las actividades de control son las políticas y los procedimientos que llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones; en éstas incluyen aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, y otras.

Información y comunicación: hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

Supervisión: los sistemas de control requieren de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo; esto se consigue mediante supervisión controlada, evaluaciones periódicas o ambas.

Estos componentes vinculados entre sí, generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

La definición de control interno, con sus conceptos, su clasificación, los componentes y los criterios para lograr la eficacia; constituyen el marco del control interno.

¿Que Se Logra Con El Control Interno?

Puede ayudar a que la entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos.



Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable.

Puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y las normas aplicables, evitando así efectos perjudiciales.

En fin, puede ayudar a que una entidad llegue a dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

¿Qué No Se Puede Lograr Con El Control Interno?

El control interno no garantiza el éxito de una entidad ni la supervivencia de la entidad, pero puede ayudar a conseguir los objetivos básicos empresariales y a suministrar información para la dirección.

El control interno no puede hacer que un gerente intrínsecamente malo se convierta en un buen gerente.

Los cambios en la política o los programas gubernamentales, acciones tomadas por los competidores o condiciones económicas pueden estar fuera del control de la dirección.

El control interno no asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

El control interno puede dar un grado de seguridad razonable pero no absoluta a la dirección y al consejo en cuanto a conseguir los objetivos de la entidad.

#### *Funciones Y Responsabilidades*

Todos los miembros de la organización son responsables del control interno.

La dirección: el director general o presidente ejecutivo, consejero, etc., es el responsable último y debería asumir la "titularidad" del sistema. Este fija las pautas en las esferas más altas de la entidad, influyendo en la integridad, la ética y los demás factores para la consecución de un entorno de control favorable. Los directores designan al responsable de cada función dentro de su unidad y establecen políticas y procedimientos de control interno más específicos.

El consejo de administración: debe ofrecer orientación, pautas de actuación y una visión global del negocio. Un miembro eficaz del consejo debe ser objetivo, capaz y curioso. Debe conocer las actividades de la entidad y su entorno y dedicar el tiempo necesario al cumplimiento de sus responsabilidades.

Audidores internos: desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficacia de los sistemas de control y ayudan a mantenerla a lo largo del tiempo. Estos desarrollan un papel importante de supervisión.





Otros empleados: el control interno es de responsabilidad de todos los miembros de la organización y, por lo tanto, debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del puesto de trabajo de cada empleado. Asimismo, todo el personal debe ser responsable de comunicar al nivel superior los problemas surgidos en el transcurso de las operaciones.

Por otra parte, algunos terceros ajenos a la entidad, como los auditores externos, suelen contribuir a la consecución de los objetivos, aportando una opinión independiente y objetiva, contribuyen directamente en la auditoría de los estados financieros e indirectamente, proporcionando información útil para el ejercicio de sus responsabilidades. Otras personas que pueden influir en el control se encuentran los legisladores, entidades de control, los clientes y otros.

#### Medidas Que Se Pueden Tomar

Las medidas que se pueden tomar como consecuencia de este informe depende de la posición y la función de las partes involucradas.

Alta dirección: la mayoría de los altos directivos que han colaborado en este estudio consideran que básicamente tienen “bajo control” sus organizaciones. Sin embargo, muchos dijeron que habían áreas de su empresa en las que los controles están en una primera fase de desarrollo o que, por cualquier motivo, tienen que ser reforzados. Estos plantean una revisión inicial tanto de las políticas corporativas y de las unidades de negocio, así como de los programas de auditoría interna; además se deberá asegurar que se implanten procesos de supervisión continuada. El tiempo dedicado a la evaluación del control interno representa una inversión, pero una inversión de alta rentabilidad.

Miembros del consejo: éstos deberán analizar el estado del sistema de control de la entidad con los directivos, así como realizar la supervisión y lograr que estas se lleven a cabo. Sería conveniente que solicitasen las opiniones de los auditores internos y externos.

Otros empleados: deberán considerar la forma en que sus responsabilidades de control se estén llevando a cabo y analizarlos con miembros de nivel superior posibles ideas para reforzar el control.

Legisladores y organismos de control: los altos funcionarios que redactan o aprueban las normas legales admiten que pueden existir conceptos erróneos y expectativas divergentes en torno a cualquier tema. Las expectativas varían en dos sentidos. Primero a lo que se puede lograr con los



sistemas de control; ya que algunos piensan que con el control interno se debería de evitar las pérdidas económicas, o por lo menos, la desaparición o quiebra de las compañías. Segundo, pueden existir opiniones distintas sobre el significado del concepto de control y su aplicación.

Organizaciones profesionales: las organizaciones responsables que emiten directrices sobre la gestión financiera, auditoría y otros temas, deberán considerar tales normas y directrices a la luz de este estudio.

Educadores: este marco deberá ser objeto de investigación académica y de análisis para decidir que mejoras pueden realizarse en el futuro.

Creemos que este informe ofrece una serie de beneficios. Para alcanzar una comprensión mutua, todas las partes podrán hablar un idioma común y comunicarse de forma más eficaz entre sí.

#### ENTORNO DE CONTROL

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene influencia directa en el nivel de concienciación del personal respecto al control. Constituye la base de todos los elementos del control interno, aportando disciplina y cultura.

El entorno de control engloba una serie de factores que se comentan a continuación. La medida en que cada uno será considerado variará en función de la organización.

#### Integridad y valores éticos

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión. Estas prioridades y juicios de valor, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos.

La eficacia de los controles internos no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de las personas que los crean, administran y supervisan.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Tener un clima vigoroso dentro de una entidad es esencial para su entorno externo e interno, y contribuye a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control, permitiendo además influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.



Resulta difícil establecer valores éticos, tomando en cuenta los intereses de las distintas partes, tales como empleados, proveedores, clientes, competidores, etc.

Cada vez más, la dirección de las empresas bien gestionadas acepta la opinión de que la ética da sus frutos; de que el comportamiento ético es un buen negocio. Pero fijarse únicamente en los resultados inmediatos puede resultar perjudicial, incluso a corto plazo. Esto puede dar lugar a acciones y reacciones no deseadas.

El comportamiento ético y la integridad son producto de una cultura corporativa. Esta la determina la dirección y se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que éstas se comunican y refuerzan en la práctica.

Incentivos y tentaciones. Los individuos pueden cometer actos fraudulentos, ilegales y poco éticos simplemente porque la empresa en la que trabajan les incita y tienta. Algunos de los motivos por los que se cometen actos de fraude o poco éticos son los siguientes:

Presiones por alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, en especial a corto plazo.

Gratificaciones en las que el rendimiento tiene un peso específico muy importante, y

Límites máximos y mínimos en los sistemas de gratificaciones.

Situaciones que pueden ser tentadoras e incitar a cometer actos indebidos:

Falta de controles o controles poco eficaces.

Alto nivel de descentralización.

Una función de auditoría interna débil.

Un consejo de administración poco eficaz que no desarrolla una supervisión objetiva de la alta dirección.

Compromiso de competencia profesional



El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de dirección. Además debe haber un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste; y entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.

#### Consejo de administración y comité de auditoría

Influyen de manera importante en el entorno de control y en la cultura de la organización. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otros factores son la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos y la interacción del consejo o comité con los auditores internos o externos de la empresa.

El consejo o comité debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad. El número debe adecuarse a las circunstancias de la empresa, si bien normalmente se necesitará más de un consejero externo para que el consejo tenga el equilibrio necesario.

#### La filosofía de dirección y el estilo de gestión

La filosofía de dirección y el estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada e, incluso, al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que ha tenido éxito a la hora de correr riesgos significativos puede tener una perspectiva distinta del control interno que una empresa que haya tenido que enfrentar a consecuencias adversas desde el punto de vista económico o administrativo por haberse adentrado en territorios peligrosos. Otro aspecto el tipo de gestión que existe, ya sea formal o informal.

Otros componentes en la filosofía de la dirección lo constituyen la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de alternativas disponibles respecto a los principios contables aplicables, la escrupulosidad y prudencia con que se obtienen las



estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables, así como hacia el personal.

#### Estructura organizativa

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa.

Entre los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer la estructura organizativa correspondiente están la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación. Una entidad desarrolla la estructura organizativa que mejor se adapta a sus necesidades. La adecuación de la estructura organizativa de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla y dichas actividades deben estar organizadas con el fin de llevar a cabo las estrategias diseñadas para conseguir los objetivos específicos de la organización.

#### Asignación de autoridad y responsabilidad

Estos factores se incluyen para las actividades de gestión y para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establecer límites de autoridad. Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimiento y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a disposición para llevar a cabo sus funciones.

La delegación de autoridad significa, a menudo, entregar el control central sobre determinadas decisiones empresariales a los niveles inferiores de la organización, a las personas que están más cerca de las operaciones diarias. Un desafío crítico es delegar únicamente en la medida necesaria para conseguir los objetivos, pero conlleva un riesgo en el sentido que se debe sopesar las pérdidas contra los beneficios potenciales de una buena decisión empresarial.

Es indispensable que todo miembro de la entidad sepa cómo su actuación se relaciona con las de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos.

Una delegación puede exigir implícitamente un mayor nivel de competencia al personal así como mayor responsabilidad. También hace necesario la existencia de procedimientos eficaces que



permitan a la dirección supervisar los resultados. De hecho, si bien fomenta unas decisiones mejor orientadas hacia el mercado, la delegación puede aumentar el número de decisiones no deseadas o inesperadas.

#### Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a contratación, capacitación, evaluación, promoción, remuneración y corrección.

Es indispensable que el personal esté preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia. El proceso de formación debe ser continuo.

#### Diferencias e implicaciones

El entorno de control de las divisiones operativas autónomas y de las filiales extranjeras y nacionales de una entidad puede diferir de forma significativa, debido a las diferencias en las prioridades de la alta dirección en los juicios de valor y en los estilos de dirección.

Es importante reconocer el efecto que los distintos entornos de control pueden tener sobre los demás componentes de un sistema de control interno.

Un entorno de control ineficaz podría tener consecuencias graves, pudiendo generar una pérdida financiera, una pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

La actitud y preocupación de la alta dirección respecto al control interno debe filtrarse a través de toda la organización.



#### Aplicación a pequeñas y medianas empresas

Una pequeña empresa puede no disponer de un código de conducta escrito, lo que no significa que la entidad no posea una cultura en la que destaque la importancia de la integridad y el comportamiento ético.

La integridad y comportamiento que transmiten el director general y la alta dirección constituyen elementos clave, en cuanto a la influencia que ejercen en forma directa y verbal. A menudo, cuanto menor es el número de niveles de dirección, más rápido es el proceso por el que el mensaje se filtra a través de la organización sobre qué tipo de conducta se considera aceptable.

De igual modo, es posible que las políticas de recursos humanos no estén formalizadas tal como se esperaría en una entidad grande. Puede sólo bastar la comunicación verbal por parte del director general en cuanto al tipo de persona a contratar para determinado puesto e incluso puede intervenir de forma activa en el proceso de selección.

El consejo de administración o comité de gestión debe contar por lo menos con una masa crítica. Es decir, que haya el número suficiente de consejeros externos para asegurar que el consejo trata suficientemente los temas delicados y toma las decisiones difíciles cuando sea necesario.

#### Evaluación

El evaluador debe considerar cada factor del entorno de control para determinar si éste es positivo, pero hay que tomar en cuenta el tipo de empresa a la que se aplica, donde quizás no es necesario hacer una evaluación exhaustiva de todo los factores, ni tampoco sea necesario su aplicación. A continuación se enumeran los aspectos en que puede centrarse la evaluación.

#### Integridad y valores éticos

La existencia e implementación de códigos de conducta.

La forma en que se llevan a cabo las negociaciones con el entorno de la entidad.

La presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas, en especial a resultados de corto plazo.



Compromiso de competencia profesional

La existencia de descripciones de puestos de trabajo formales e informales.

El análisis de los conocimientos y habilidades para realizar las tareas requeridas.

Consejo de administración o comité de auditoría

La independencia de los consejeros, para someter a discusión abierta incluso los temas más difíciles.

La frecuencia y oportunidad de las reuniones con el director financiero, auditores internos y externos.

La suficiencia y oportunidad en que se facilita la información a los miembros del consejo o comité que permita supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera y económica y las condiciones de los acuerdos significativos.

La suficiencia y oportunidad con que se comunican al consejo o comité la información confidencial, los datos sobre investigaciones realizadas y las actuaciones incorrectas.

La filosofía de la dirección y el estilo de gestión

La naturaleza de los riesgos empresariales aceptados.

La frecuencia con que se llevan a cabo los contactos entre la alta dirección y la de dirección operativa.

Las actitudes y actuaciones de la dirección respecto de información financiera, incluyendo las discusiones acerca de la aplicación de los tratamientos contables

Estructura organizativa

La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades.

Definiciones suficientes de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las metas.





La suficiencia de los conocimientos y experiencia de los directivos clave, teniendo en cuenta sus responsabilidades.

#### Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de los cambios.

La suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción de los puestos.

El número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, teniendo en cuenta el tamaño de la entidad, así como la naturaleza y complejidad de sus operaciones y sistemas.

#### Políticas y prácticas de recursos humanos

La vigencia de políticas y procedimientos adecuados para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados.

La suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados.

La idoneidad de la revisión de los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo, sobre todo en relación con acciones o actividades no admitidas en el seno de la entidad.

La idoneidad de los criterios para retener y promocionar a los empleados y de las técnicas de recogida de datos sobre el personal y su relación con el código de conducta u otras pautas de comportamiento.

#### LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Algunas personas consideran el control interno como una garantía de que la entidad no tendrá fallos. En este sentido el control interno es considerado como un remedio universal a todas las enfermedades posibles de la empresa. Esta posición es equivocada dado que debemos considerar limitaciones que este posee que se distinguen en dos conceptos.



El CI asegura que la dirección sea consciente del progreso y del estancamiento de la empresa. Sin embargo no asegura que se consigan los objetivos. Es decir, que existen hechos que son ajenos al control de la dirección.

Lo más que se puede esperar de un CI es la obtención de una seguridad razonable.

#### Juicio

Los controles muchas veces se ven determinados por decisiones que se toman basándose en juicios personales, los cuales se encuentran dentro de limitaciones de información u ocasionadas por presiones diarias.

#### Disfunciones en el sistema

Puede que aunque este muy bien diseñado el CI, puede fallar debido a problemas de personas que no entendieron bien las instrucciones, que se encuentren cansados, fatigados o despistados. Como también que personas que realicen mal tareas de control que son de responsabilidad de personas que están de vacaciones o enfermas.

#### Elusión de los controles por la dirección

El sistema de CI no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. El mejor CI no perdurará dado si existiera personal directivo que eluda el sistema. Esto se relaciona con la misión de políticas o procedimientos, cualquiera sea la finalidad.

#### Confabulación

Cuando las personas actúan en forma colectiva para cometer o encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

#### Relación costo/beneficio

Los recursos siempre son escasos, siempre antes de implementar un sistema de CI se consideraran tanto los riesgos como el efecto, junto a los costos que representa el sistema. Estos análisis varían de acuerdo a la naturaleza de las actividades que realiza la entidad o la importancia de la actividad para la empresa.



## Actividad de Autoaprendizaje No. 11

- 1- Defina control interno?
- 2- Cual es la importancia del control interno?
- 3- Cuales son los componentes del control interno?
- 4- Explique lo que No Se Puede Lograr Con El Control Interno
- 5- Explique lo que Se Puede Lograr Con El Control Interno
- 6- Explique las limitaciones del control interno
- 7- Elabore un pequeño manual de control interno para:  
Caja y Banco, Ventas, compras, inventarios, cuentas por cobrar
- 8- Investigue y exponga sobre coso, cobit

## V UNIDAD: LA CONFECCIÓN DE PROYECTOS DE AUDITORÍA Y LA REDACCIÓN DE INFORMES.

### Objetivos académicos:

1. Explicar la preparación de los informes de auditoría Interna.
2. Analizar el contenido de informes de auditoría interna.



### Introducción

Los informes son los medios por los cuales las personas, tanto internas como externas, evalúan el trabajo y/o contribución del auditor interno.

Es la más sólida evidencia del carácter profesional de la Auditoría. La efectividad del reporte o informe depende de la calidad y la evidencia que soporta su trabajo. El informe refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque que se le da a la Auditoría.

El enfoque de los objetivos, las estrategias de soporte incluye las políticas, procedimientos y la calidad en la ejecución, todo esto determinará el contenido del informe, teniendo en consideración lo que será el informe final.



Función del informe. Es una función dual tanto para el auditor como para la administración, y esto debe ser considerado a lo largo de toda la Auditoría.

Importancia. Una de los objetivos del trabajo de Auditoría consiste el lograr incrementar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones y una forma por la cual se toman acciones es con base en el soporte, desarrollo y ejecución de buenos informes.

La actividad de informar consiste en lograr una combinación de conocimientos técnicos y habilidades para comunicar los resultados a la gente interesada siempre asegurándonos de su aceptación y soporte.

La importancia derivada del gran aporte que dan los informes a la organización, crea la necesidad de un gran y especial interés y participación por parte del auditor.

Siendo así que los informes escritos son la principal herramienta del auditor para dar servicio a la administración, además, a través de su distribución, da origen a implementaciones y no sólo sirve a los altos funcionarios, sino se vuelve también un apoyo para toda la organización.

Como te puedes dar cuenta un aspecto importantísimo a considerar en trabajo de Auditoría es la emisión del informe, ya que en estos se sustentará dicho trabajo y la culminación de nuestra revisión. Su forma así como el fondo del mismo es una herramienta vital para este trabajo de carácter profesional de la Auditoría Interna.

¿Qué representa el informe para el auditor? Es de vital importancia el informe para el auditor porque es el principal factor en donde finca su reputación y el de toda su área, por lo cual, deberán prepararse con cuidado, esmero y diligencia necesaria para que sea un trabajo de calidad.

### **Forma de los informes de Auditoría Interna**

Forma de redacción. Debido a la importancia de los informes de Auditoría Interna es necesario que éstos guarden ciertos parámetros homogéneos y consistentes en su formulación y forma, como a continuación se detalla.

1. El informe deberá dirigirse a la administración o al área que se lo solicita, ya que deberá servir a los intereses de la organización en conjunto.
2. Marco de referencia de la acción administrativa. Las recomendaciones en el informe representaron las conclusiones a las que llegó el auditor y las acciones que deberá tomar la administración, sirviendo de marco de referencia para la toma de decisiones y corrección y mejora de operación.
3. La aclaración de puntos de vista del auditado. Es necesaria una clara posición del auditado y los comentarios del auditor para puntualizar criterios y toma de decisiones.



4. Reporte de condiciones. Siempre será necesario reportara en resumen de las áreas que requieren mejoras o susceptibles a mejorar; esto ayudará como herramienta para la administración para conocer sus operaciones y evaluarlas.

5. Conclusiones. Basadas en la Auditoría, recopilando toda la evidencia obtenida con la presentación de hallazgos y conclusión, la cual representa el trabajo final de Auditoría.

### **Características.-**

a) Características Importancia del contenido: los asuntos que se incluyan en el informe deben ser lo suficientemente relevantes para recabar la atención de los funcionarios a los que va dirigido.

b) Completo y suficiente: se debe brindar la información necesaria para la adecuada interpretación de los temas tratados.

c) Utilidad: el propósito del informe es agregar valor a la unidad auditada, generar una acción constructiva, ayudar al auditado y a la organización y conducir a la obtención de mejoras que resulten necesarias.

d) Oportunidad: debe emitirse sin retraso, a fin de permitir una rápida acción correctiva. La oportunidad siempre es importante pero lo es más aún cuando el informe se refiere a temas tales como malversación de recursos, transacciones ilegales, acciones de responsabilidad y otras fallas.

Objetividad: la información debe ser real y libre de distorsión. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones deben expresarse de forma imparcial, estando sustentadas por evidencia válida y suficiente, que conste en los papeles de trabajo.

f) Calidad convincente: las observaciones se presentarán de manera convincente y las conclusiones y recomendaciones deberán inferirse lógicamente de los hechos presentados. Los datos contenidos en el informe deben ser suficientes para convencer a los lectores de la importancia de las observaciones, la conveniencia de aceptar las recomendaciones y la razonabilidad de las conclusiones. El auditor debe estar preparado para dar pruebas concretas de todas y cada una de las manifestaciones contenidas en su informe.

g) Precisión, claridad y simplicidad: los informes deben ser concretos utilizando un estilo de redacción claro, preciso, simple y con un ordenamiento lógico. Debe evitarse el lenguaje excesivamente técnico y brindar información de apoyo para la comprensión de los temas complejos.

☒ Tipos de informe

☒ El informe de resultado puede ser:

☒ Oral. Esto es inminente ya que el trabajo de Auditoría Interna es realizado conjuntamente con el personal de la organización o proveniente de situaciones emergentes.



☒ Antecedente de un reporte formal. Tiene un propósito útil y legítimo. Debemos tener cuidado en su uso para evitar conflictos con posteriores informes escritos.

☒ Escritos intermedios. Están enfocados a problemas de especial significado donde se requiere de inmediata solución. También sirven para reportar los avances del trabajo (de naturaleza normales); podrán adoptar una naturaleza informal cuando se manejan como memoranda. Generalmente se incorporan al informe final y sirven de base para éste.

☒ En forma de cuestionario. Sólo es usado para efectos internos dentro del propio departamento de Auditoría Interna, usualmente para niveles bajos de operaciones. Se puede usar en circunstancias especiales. Su utilidad práctica es limitada para el auditado.

☒ Escrito. En gran número de organizaciones se emite un informe anual; en donde se recopilan los diferentes informes individuales emitidos y describen el rango de su contenido.

En algunos casos se preparan para comité de Auditoría o para la administración. Son excelentes ayudas para estas organizaciones de control.

Estos informes deben tener enfoques comunes en la forma y contenido como:

1. Cobertura enciclopédica, a través una presentación detallada sobre toda la actividad auditada, El informe puede ser de naturaleza histórica o actual; puede cubrir prácticas operacionales y resultados financieros.
2. Descripción del trabajo realizado, describiendo pasos, alcance de verificación y pruebas.
3. Explicación detallada de los hallazgos. Es recomendable la recopilación del máximo de estos hallazgos para que no pierda el usuario interés y que se centre en aspectos relevantes y significativos.

El auditor debe adoptar un estilo positivo de informe para que sus comentarios estén balanceados al reportar situaciones tanto favorables como desfavorables, situaciones actuales y perspectivas enfocándose a comentarios constructivos.

Se debe evitar citar factores cuyo soporte y conclusión no estén totalmente cubiertos, presentándose perspectivas respecto a los resultados finales de forma confiable y con profesionalismo.

También se deben reportar el cumplimiento del auditado y las deficiencias detectadas, aspectos potenciales de mejora, señalar acciones correctivas intermedias atenuantes donde el auditado no tiene el control. Un aspecto importante será el de los comentarios del auditado.

El uso de buenos términos en la redacción con palabras e ideas constructivas y positivas ayudan a darle un enfoque de innovación e imagen positiva a la Auditoría Interna al presentar sus ideas de una manera constructiva.



## Fondo de informes

Todo informe deberá tener las siguientes características:

- ☑ Claridad: Debe contener información que se comprenda de manera fácil en una primera lectura
- ☑ Precisión. Cada parte del informe deberá tratarse correctamente, con recomendaciones objetivas y lógicas.
- ☑ Concisión Cada idea debe expresarse con el menor número de palabras posibles, pero de forma completa
- ☑ Sencillez: El autor del informe no deberá ser rebuscado, tanto en las ideas como en su redacción, pues el texto debe ser comprensible para cualquier persona.
- ☑ Adecuado: Debe existir en el informe una actitud de lógica y armónica con el destinatario.
- ☑ Cortés: Se debe utilizar un discurso en el que siempre prevalezca el tacto y la sutileza.
- ☑ Originalidad: El autor del informe debe preocuparse por evitar automatismos, formulismos y frases rutinarias.

Es conveniente que desde que iniciemos nuestro trabajo establezcamos un marco de referencia y de preparación de lo que será nuestro informe.

También es importante señalar que el objetivo y alcance de la Auditoría es un aspecto relevante antes de iniciar la misma, pues es parte del marco de referencia.

Los hallazgos serán desarrollados, completados e insertados en las correspondientes secciones del informe, así como los comentarios de los auditados.

Es conveniente que los auditores redacten sus propios hallazgos, pero será necesaria siempre la supervisión de esto, así como la toma de decisiones para asegurarse de manera sólida del seguimiento de éstos hallazgos, así como de las discusiones de causas y efectos que podrían llevar consigo las recomendaciones efectuadas por el departamento de Auditoría Interna.



Podemos señalar algunos puntos sugeridos por V. Brink21 como mínimas para que un informe de Auditoría Interna esté preparado con un control de calidad esperado.

Preparación de hallazgos:

- ☑ Verificación del soporte que lo garantice.
- ☑ Determinación de evidencias adicionales.
- ☑ Consideración de causa - efecto.



☐ Determinación de existencia de patrones en las deficiencias que requieran cambios en los procedimientos o determinar si se trata de caso aislado.

☐ Revisión de planes contra presupuestos y asegurase de la preparación de los hallazgos.

Otro aspecto a considerar en este proceso es la revisión de estos hallazgos con el auditado a través de ideas y validaciones. Se deben discutir las posibles causas y evidencias para su rechazo o confirmación.

El personal de la misma organización puede intervenir en la obtención de la información



Se preguntará: ¿qué beneficio se podría tener de todo esto?

El beneficio de todo esto es el poder establecer el diálogo o discusión de todos estos aspectos, lo cual ayudará a establecer acuerdos sobre la implantación de las acciones correctivas sugeridas.

El Informe puede tener una estructura básica contemplada en tres partes generales:

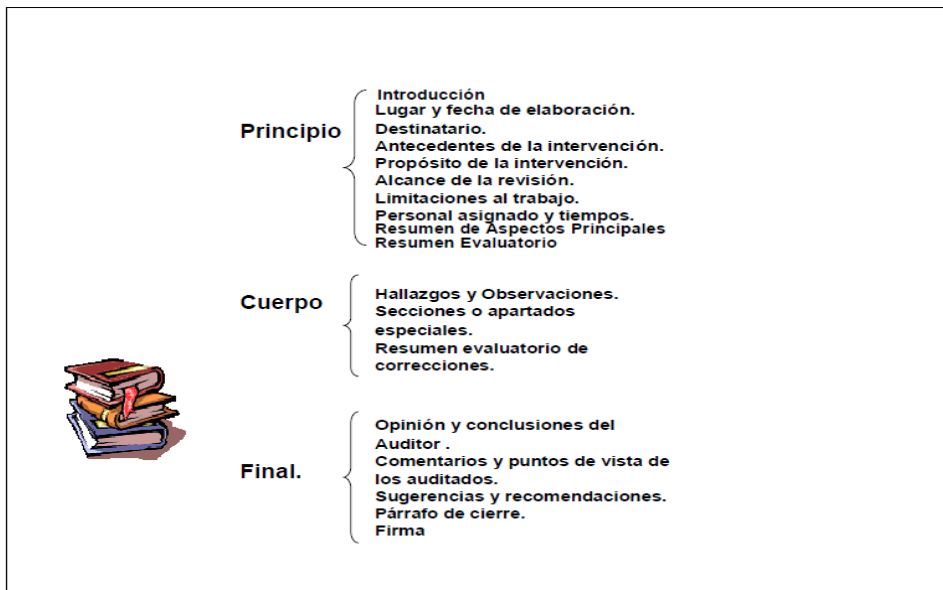
☐ Encabezado o principio

☐ Cuerpo del informe

☐ Final

Cabe aclarar que se agrupan de acuerdo a su naturaleza y sirven de referencia general, con los elementos que comúnmente podrían contener los informes de Auditoría, esto es enunciativo mas no limitativo, pues podrían incluirse otros elementos derivado de las propias necesidades del trabajo de Auditoría Interna.





Por lo regular, este informe podrá llevar al final algunos anexos que consisten en documentos, gráficas o datos que sean evidencias de los hallazgos del auditor interno.

Los informes se pueden organizar en secciones dentro de las que destacan:

☐ Primeramente la fecha: la cual deberá ser la del momento de su entrega, resulta práctico señalar también la fecha de aprobación

final dada por el director de Auditoría Interna o responsable del área. Se debe mecanografiar, reproducir, compagnar y empastar con la más alta calidad.

☐ El Destinatario: se deberá dirigir al funcionario responsable directo del área sujeta a revisión o del funcionario que haya solicitado la revisión.

☐ Introducción: este párrafo establecerá la naturaleza general de la actividad operacional cubierta en la revisión y servirá como orientación para el lector.

☐ Resumen de aspectos principales: es recomendable hacer una relación de los aspectos más importantes que se contemplen en el informe.

☐ Un resumen evaluatorio: es muy recomendable este punto, debido a que aquí se plasmará el resumen de la eficiencia del desarrollo operacional de la actividad de la organización. Este deberá expresarse en términos generales y se refiere a la situación encontrada a la fecha de inicio de la revisión, a los avances a las correcciones de situaciones anómalas. Éste generalmente puede ser usado como un instrumento de control.

En el cuerpo del Informe de Auditoría Interna se presentarán los aspectos individuales y se tratará de manera particular y específica situaciones especiales, dicho cuerpo podrá estar integrado de las siguientes partes:



☐ Un encabezado: donde se describirán razonablemente las situaciones. Ejemplo: excesivas desviaciones en la calidad de los productos.

☐ Hallazgos: aquí se describirá brevemente los principales hallazgos, incluyendo las condiciones existentes, los estándares particulares violados y un juicio de las causales. En este punto es recomendable incluir solo información directa y pertinente a la conclusión o recomendación y con la mayor brevedad posible.

☐ Conclusiones y recomendaciones: los hallazgos son la base de nuestras conclusiones o de nuestra posición final, siendo por esto importante que el auditado este de acuerdo con lo que se le plantea y que acepte las medidas correctivas sugeridas a seguir, ya que toda conclusión servirá para la adecuada toma de decisiones.

☐ Comentarios del auditado: aquí es donde se plasmarán las reacciones del auditado respecto a los hallazgos, cabe aclarar que cuando existan diferencias de opinión o circunstancias atenuantes; el informe de Auditoría deberá incluir los comentarios del auditado y los puntos de vista del auditor.

☐ Párrafo final o firma: es un párrafo de cierre en el se expresará la apreciación acerca de la cooperación y asistencia de la Auditoría.

Debemos considerar el incluir en este apartado las frases de: atentamente, respetuosamente, a sus apreciables ordenes, etc.

Frases que ayudarán a dar un formalismo y cordialidad al informe.

La firma del Auditor que preparó el informe es un punto importante a considerar en esta sección.

☐ Otro punto importante es la distribución: donde se deberá incluir un listado de los ejecutivos que recibirán copia de este informe, ya que esto ayudará a fincar responsabilidades individuales que involucren las áreas específicas y por lo cual deberán afrontar la responsabilidad de contestar a dicho informe.

Se puede incluir como complemento de este informe un resumen especial o informe complementario para algunos usuarios del informe. Teniendo como propósito el proporcionar información extractada sin la necesidad de acudir al informe final. Esto es aplicable cuando estamos hablando de informes muy complejos y voluminosos. Es muy útil para aquellos usuarios que solo requieren de una parte de los resultados.

Es esencial que después de esto efectuemos una reunión de cierre de Auditoría ya que representará la principal oportunidad para demostrar y consolidar la solidez de los resultados de su trabajo y poder realizar aquellas modificaciones que pudiesen estar justificadas.

La naturaleza, tiempo y extensión de dicho seguimiento será determinado por

el director de Auditoría Interna.



Existen ciertos **factores** que se deben considerar para poder **determinar los procedimientos** apropiados de seguimiento y son:

- ☐ Importancia del hallazgo encontrado.
- ☐ Grado de esfuerzo y costo para corregir lo reportado.
- ☐ Riesgos de no adoptarse las acciones correctivas.
- ☐ Complejidad de la acción correctiva.
- ☐ Tiempo involucrado.

Podrá haber ciertos hallazgos que por su importancia requieran de acciones inmediatas, en este caso su seguimiento se puede dar como parte de la siguiente Auditoría.

Siempre será necesario cerciorarse de que las acciones correctivas remediaron las condiciones negativas.

Será el director de Auditoría el responsable también del programa de seguimiento, como parte del plan de Auditoría, para así poder emitir el Informe de Auditoría de seguimiento.

Existen varias técnicas para lograr un efectivo seguimiento dentro de las que destacan podemos mencionar:

- ☐ Envío de los reportes de observaciones a los niveles responsables de tomar acciones correctivas.
- ☐ Recibir y evaluar las respuestas de la gerencia sobre las observaciones.
- ☐ Recibir actualizaciones periódicas, para evaluar el nivel de esfuerzo de corrección de lo reportado.
- ☐ Recibir y evaluar reportes de otras unidades organizacionales, asignando responsabilidad de procedimientos para su seguimiento.
- ☐ Reportar a la dirección general el estado de las respuestas a dichas observaciones.

A continuación se presenta para ti, de manera ilustrativa, un ejemplo de un Informe de Auditoría Interna.



## Reporte de Auditoría

Estelí 26 de Septiembre 2012

Lic. Rosalba López Zepeda

Gerente General

Cía. X S.A.

México, D. F.

Estimado Sr. \_\_\_\_\_:

De conformidad con nuestro programa anual de Auditoría, hemos concluido con la revisión de las actividades del suministro de Cía. X S.A. La revisión cubrió operaciones por el período comprendido del 1º de enero al 31 de diciembre del presente año. La revisión fue hecha por el Lic. \_\_\_\_\_ y un asistente durante el período del 3 de enero al 31 de marzo.

Alcance

Nuestro trabajo de Auditoría fue efectuado de conformidad con estándares de Auditoría generalmente aceptados. Nuestra revisión se limitó al área de suministros y las actividades de cómputo que le son relativas.

Resumen de aspectos Principales

1. El departamento de suministros está excedido en inventarios al 31 de diciembre 2011 por un total de \$\_\_\_\_\_ dando origen a inversiones innecesarias y sobrecupo de almacenes.
2. La facturación de tiempo de computador fue realizada a cuotas superiores a las autorizadas por un importe total en exceso de \$\_\_\_\_\_ por el año x.

Hallazgos de Auditoría y Recomendaciones

1. Exceso de inventarios.

Hallazgos:

El departamento de suministros está excedido en inventarios al 31 de diciembre 2011 por un total de \$\_\_\_\_\_ resultado de copras no indispensables o necesarias.



Durantes el año de 2012 Cía. X, S.A. tuvo un promedio de \$\_\_\_\_\_ ociosos en inventarios ocasionando costos de capital de \$\_\_\_\_\_ causados por el pago de intereses a la tasa promedio del 54% prevaleciente durante el año de referencia.

El exceso de inventarios fue causado en parte por el hecho de que la empresa no registró devoluciones de partes devueltas de las áreas de producción; como resultado, las empresas fueron financiadas sobre la base de unos registros que no reflejaban las devoluciones apuntadas. Aún cuando los registros fueron ajustados al cierre del ejercicio para que reportaran las existencias físicas, la información que suministraron durante el año fue errónea.

Recomendaciones:

a. Se deben revisar los procedimientos para que permitan registrar las partes no usadas devueltas de las áreas de producción.

b. Reducir compras hasta que se absorban los sobrantes de inventarios.

2. Facturación a Cuotas Superiores a las Autorizadas.

Hallazgos:

Las cuotas base para facturación de tiempo para computador no fueron ajustadas la inicio del ejercicio para que reflejaran los costos correctos. Al cierre de 2011 el centro de cómputo facturó en exceso \$\_\_\_\_\_, mismo que se considera como reserva financiera. Como resultado, los departamentos usuarios fueron cargados con exceso de tiempo de computador, y el ingreso del periodo está sobreestimado. El centro de cómputo no ha reducido sus cuotas de cobro a efecto de contar con una reserva que cubra posibles incrementos en costos, o bien que reduzcan sus usuarios.

Recomendaciones.

a. Se deben establecer procedimientos que permitan ajustar periódicamente las cuotas de cómputo y que reflejen costos corrientes.

b. Los cobros expedidos deben ser acreditados a los usuarios para que se refleje un ingreso correcto.

Comentarios del Auditado.

El personal de Cía. X, S.A. está de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones y empiezan a adoptar medidas correctivas. Sin embargo, con respecto alas cuotas de de tiempo de computadoras, solicita que se mantenga una reserva de \$\_\_\_\_\_ para iniciar el año 2013.

El departamento de Auditoría Interna desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de Cía.



X, S.A.

Atentamente

C. P.A Peligroso Suero Novoa

Auditor General

### ***Actividad de Autoaprendizaje No. 12***

- 1- ¿Será conveniente que el estilo de los informes se haga con un enfoque positivo? De ser así elabora un análisis escrito justificando dicho enfoque.
- 2- ¿De los factores para determinar los procedimientos, cuál considera de mayor importancia? ¿por qué?
- 3- ¿Qué son los informes?
- 4- ¿En qué radica la importancia del informe de Auditoría Interna?
- 5- ¿Los informes tienen una función dual?
- 6- Menciona las 3 partes generales que el informe puede tener en una estructura básica
- 7- ¿Cuáles son los puntos a considerar como mínimos para preparar un informe de Auditoría Interna con calidad?
- 8- ¿Cómo se pueden organizar los informes?
- 9- ¿En cuáles secciones se pueden organizar?
- 10- ¿Por qué es recomendable un informe evaluatorio?
- 11- ¿En qué parte del informe se presentan o hacen referencia aspectos individuales o muy particulares?
- 12- ¿Cuál es el propósito del resumen especial o informe complementario?

### **Examen de autoevaluación**

1. ¿Qué inciso hace referencia a los elementos para la redacción de un informe?
  - a. Conclusiones, reporte de condiciones y marco de referencia.
  - b. Aclaración de los puntos de vista del auditor y dirigido a la persona que solicito el servicio.



- c. Todos los anteriores.
  - d. Ninguno de los anteriores.
2. Los informes \_\_\_\_\_ están enfocados a problemas de especial significado donde se requiere de inmediata solución. También sirven para reportar los avances del trabajo (de naturaleza formales); podrán adoptar una naturaleza informal cuando se manejan como memoranda. Generalmente se incorporan al informe final y sirven de base para éste.
3. Los informes \_\_\_\_\_ se caracterizan porque en gran número de organizaciones se emite un informe anual; en dónde se sumarizan los diferentes informes individuales emitidos y describen el rango de su contenido. En algunos casos se preparan para comité de Auditoría o para la Administración. Son excelentes ayudas para estas organizaciones de control, son informes.
4. Menciona qué inciso indica las características de los informes.
- a. Claro, preciso, sencillo, adecuado, cortés y original.
  - b. Extenso, anacrónico, complejo y oportuno.
  - c. Ninguno de los anteriores.
  - d. Todos los anteriores.
5. Señale el inciso que muestra la estructura básica del informe.
- a Principio, cuerpo y final.
  - b Encabezado, soporte y evidencia.
  - c Hallazgos, conclusiones y reportes.
  - d Inicio, soporte y final.
2. ¿Quién determina la naturaleza, tiempo y extensión del informe de Auditoría Interna?
- a Encargado de Auditoría Interna.
  - b Supervisor de Auditoría Interna.
  - c El director de Auditoría Interna.
  - d Comité de Auditoría Interna.



## **Trabajo de Fin de Curso**

En grupos de tres crear la unidad de auditoria interna para una empresa del rubro que ustedes consideren.

Se pide:

- a) Elaboración de estatutos, normativas
- b) Organigrama y descripción de puesto
- c) Elaboración de una auditoria administrativa - operacional a dos áreas importantes de la Empresa que ustedes eligieron considerando:

### **c.1) Estudio preliminar de la Empresa**

- Mostrar pirámide de planificación
- Organigrama general
- Organigrama específico (áreas a auditar)

### **c.2) Etapa: Planeación:**

*Factores a revisar:*

- Proceso Administrativo  
Misión, Visión, Objetivos, procedimientos, normas, políticas.
- Organización:  
Recursos Humanos, División y distribución de funciones.
- Dirección:

Comunicación, grupos y equipo de trabajo, tipo de liderazgo, elementos motivacionales.

Control:

- Áreas de aplicación, procesos.

*Investigación Preliminar:*

Aspectos obtenidos a través de la observación que determinen las necesidades de la auditoria como están organizados, como realizan sus operaciones, el control interno, ideas y nociones sobre la situación de la empresa.





*Propuesta Técnica:*

Es la oferta del servicio dirigida al gerente o propietario de la empresa a auditar, debe contener lo siguiente:

- Naturaleza: Auditoria Administrativa
- Alcance: Área donde se aplicará
- Antecedentes: si ha existido en la empresa alguna auditoria similar
- Objetivo: El que Ud. persigue como auditor administrativo
- Estrategia: La que Ud. utilizará en su trabajo por ej. Determinar procedimientos, detectar problemas, analizar formatos o manuales, auxiliarse de técnicas de recolección de información, o análisis estratégico como el FODA.
- *Justificación*
- Acciones: Aplicación de cuestionarios, encuestas, observación, recopilación de información documental.
- Recursos: Humanos (Representante de la firma, auxiliares de auditoría)
- Costo: Elaborar un presupuesto sencillo, por visitas, por costo, tomando en cuenta lo que se le pagara a sus miembros de auditoría, y el salario del jefe de la unidad.
- Resultados: a través del FODA se elaborara un diagnóstico, que proporcionara información así como el resultado de la encuesta, entrevista, cuestionario, etc. Sugerencias, y recomendaciones.

Programa de trabajo: consta de la siguiente estructura:

Inicio \_\_\_\_\_ Terminación: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Área Especifica: \_\_\_\_\_

No.	Actividad	Responsable especifico	Fecha	Observación



**c.3) Etapa: Desarrollo:**

Elaboración de instrumentos a utilizar para recopilar la información

- Técnicas recolección de información
- Investigación documental si la hay

Organigrama, manuales de control interno, procedimientos y funciones.

**C.4) Etapa: Final**

5.1 Informe :

- Preliminar
- Final

Anexos

- Graficas, fotos, instrumentos de recopilación de información (Entrevistas, cuestionarios), manuales.



---

## Bibliografía

BRINK, Victor y WIT H, Auditoría Interna Moderna, ECAFGA,, 2001.

CERVANTES, Laing y SERRANO MACHORRO, J.C. La Auditoría Interna en México y Estados Unidos,, IMAI e IMCP, 2001.

CEVALLOS, Jesús y Cruz Reyes Guillermo, Consejo Corporativo, C. I. Dellolitte & Touche, Edición 2004.

Comptroller's Handbook, Comptroller's Handbook for Asset Management; Comptroller's Handbook for Compliance from the OCC website (OCC.

Treas.gov), November, 2001.

FRASER, Donald R., BENTON E., Group and James W Kolari; Comercial

Banking: The Management of Risk; Cincinnati; OH South – Western College

Publishing, 2001.

GLEIM, Irvin N., Certified internal auditor, tomos I y II, 1994.

HEMPEL, George H., Simonson Don, Bank Management: Text and Cases, New York, John Wiley and Sons, Inc, 1999.

IIA, Outsourcing, Downsizing, and Reengineering: Internal Control Implications, Marcella, 1995.

IFAC, Comité Internacional de Normas de Auditoría, IFAC 10, Utilización del trabajo del Auditor Interno, 1983.