

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**



**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN**

**SEMINARIO:**

**LA AUDITORIA OPERACIONAL – ADMINISTRATIVA Y EL CONTADOR PUBLICO**

**TEMA:**

**APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL ADMINISTRATIVA EN EL PROCESO DE  
REMUNERACIONES Y RETENCIONES LABORALES**

**INFORME FINAL PARA OBTENER EL TITULO DE:  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

**HÉCTOR AURELIO PÉREZ CRUZ  
LUCÍA GUADALUPE BAEZA BALLESTEROS  
JANETT JAIMES GURRUSQUIETA  
JORGE ALBERTO RAMÍREZ BANDA  
TERY JANETH HERNÁNDEZ RAMÍREZ**

**CONDUCTOR DE SEMINARIO:**

**C. P. HÉCTOR HERNÁNDEZ MÁRQUEZ**

**MÉXICO, D.F. SEPTIEMBRE 2004**

## **AGRADECIMIENTOS**

### **AL I. P. N.**

Agradecemos a este Instituto por la oportunidad que nos dio para obtener una Formación Profesional la cual nos ayudara a sobresalir ante cualquier situación que se nos presente.

### **A LA E. S. C. A.**

Gracias a esta Institución por abrimos sus puertas y darnos la oportunidad de realizar la Licenciatura de Contador Público que es un gran eslabón.

### **A NUESTROS PROFESORES**

Como muestra de cariño y respeto por todos los conocimientos y el apoyo brindado, y por que hoy vemos llegar a su fin una de las más granes metas de nuestra vida, agradecemos la orientación que siempre nos han otorgado.

## **INTRODUCCIÓN.**

La auditoría inicialmente se encargaba de revisar las anotaciones contables de un negocio, y se le otorgaba una importancia fundamental a los aspectos matemáticos de la contabilidad, también detectaba fraudes y malversación de fondos.

La auditoría se orientaba a los aspectos de la contabilidad (mostrar la situación del capital aportado por los inversionistas). Cuando cambio la visión de la contabilidad, se considero como una información que permite una buena gestión administrativa, los auditores ampliaron su ámbito de revisión, como a los análisis financieros y las evaluaciones de control interno.

De aquí la Auditoría Operativa Administrativa surge como necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, presupuesto, canales de comunicación, sistemas de información, procedimientos, controles ejercidos, etc.

A través de la Auditoría operativa Administrativa se pueden conocer las verdaderas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración superior necesita conocer objetivamente en que medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa. Por esto se necesitan profesionales que informen en forma objetiva e independiente de la situación de la empresa.

Entonces la atención de la Auditoría Operativa y Administrativa recae sobre el ejecutivo, entendiéndose como esta la persona que toma decisiones y por ende determina, afecta o encauza el desempeño de un grupo humano que persigue un objetivo.

De esto trata este trabajo de explicar que es la Auditoría Operativa administrativa, y su importancia en las entidades de hoy en día. En los siguientes puntos estableceremos lo que es explicada en cada uno de los capítulos de este trabajo.

### **CAPITULO I**

Antecedentes de la Auditoria. Analizaremos el origen de la materia en nuestro país con la influencia de las grandes potencias que implantaron sistemas para el control de sus operaciones administrativas.

### **CAPITULO II**

Auditoria Operacional. En este capitulo se estudiarán los ciclos de operaciones como médula de la estructura organizacional de todo ente económico, así como la metodología del análisis de dichos ciclos.

### CAPITULO III

Auditoria Administrativa. Se hará un estudio los principios de cada una de las Etapas del Proceso Administrativo.

### CAPITULO IV

Se analizarán las Normas que rige la Auditoria Interna y sus técnicas de evaluación

### CAPITULO V

Se estudiará el objeto, la función y la elaboración de los instrumentos del estudio de las operaciones administrativas, como evidencia y soporte del trabajo del Contador Público para emitir y sustentar su opinión

### CAPITULO VI

Se analizará la organización de las actividades a seguir plasmadas, coordinadas y dirigidas en el programa de trabajo

### CAPITULO VII

Se estudiará el contenido y elaboración del informe de auditoria como trabajo final de los resultados obtenidos mediante la metodología seguida para el análisis de cada uno de los ciclos de operaciones.

### CAPITULO VIII

Se estudiará la importancia de llevar seguimiento de los hechos encontrados y evaluados para mejorar los sistemas y erradicar fallas en los mismos.

### CAPITULO IX

En la fase inicial de la Auditoria Operacional Administrativa aplicada en el Proceso de Remuneraciones y Retenciones Laborales se procederá a la Constitución de un Despacho que preste el servicio de Auditoria Interna

### CAPITULO X

Una vez constitución legal se procede a la presentación del despacho como una entidad con personalidad e identificación propias

### CAPITULO XI

En esta fase se llevará a cabo la aplicación de los procesos de evaluación estudiados en los capítulos anteriores en el área de nóminas de Industrias Unidas de Piel, S.A. de C.V.

### CAPITULO X

Una vez analizados los papeles de trabajo y las observaciones de estos, procederemos a la etapa final que es la elaboración y presentación de Informe final de nuestro estudio.

## ÍNDICE

Introducción. ....	3
CAPITULO I.....	12
1.    Antecedentes de la Auditoría. ....	12
1.1.    Concepto de Auditoría Interna. ....	12
1.2.    Evolución de la Auditoría Interna. ....	13
1.3.    Objetivos de la Auditoría Interna. ....	14
1.4.    Funciones de la Auditoría Interna. ....	14
1.5.    Organismos Rectores de la Auditoría Interna. ....	15
1.5.1.    Instituto Mexicano de Contadores Públicos. ....	15
1.5.2.    Instituto Mexicano de Auditores Internos. ....	16
1.5.3.    Federación Latinoamericana de Auditores Internos. ....	18
1.6.    Normas de Auditoría Interna. ....	19
1.6.1.    Concepto de Normas de Auditoría Interna. ....	20
1.6.2.    Antecedentes de la Normas de Auditoría Interna. ....	20
1.6.3.    Propósito de las Normas de Auditoría Interna. ....	20
1.6.4.    Clasificación de las Normas de Auditoría Interna. ....	21
1.6.5.    Aspectos de las Normas de Auditoría. ....	21
1.6.5.1.    Independencia.....	21
1.6.5.2.    Capacidad Profesional (Conocimiento Técnico). ....	23
1.6.5.3.    Normas Profesionales de Conducta. ....	25
1.6.5.4.    Alcance del Trabajo. ....	27
1.6.5.5.    Realización del Trabajo de Auditoría Interna. ....	30
1.7.    Administración de Departamento de Auditoría Interna. ....	33
1.8.    Departamento de Auditoría. ....	35
1.8.1.    Objetivos del Departamento de Auditoría Interna. ....	36
1.8.2.    Ubicación y Organización del Departamento de Auditoría Interna. ....	37
1.8.2.1.    Nivel Jerárquico. ....	37
CAPITULO II.....	43
2.    Auditoría Operacional. ....	43
2.1.    Concepto de Auditoría Operacional. ....	43
2.2.    Evolución de la Auditoría Operacional. ....	43
2.3.    Objetivo de la Auditoría Operacional. ....	44
2.4.    Especificación de objetivos con base en los Ciclos de Operación. ....	45
2.4.1    Ciclo de Ingresos. ....	45
2.4.1.1    Integración del Ciclo de Ingresos. ....	45

2.4.1.2	Funciones del Ciclo de Ingresos. ....	46
2.4.2	Ciclo de Compras. ....	46
2.4.2.1	Integración del Ciclo de Compras. ....	46
2.4.2.2	Funciones del Ciclo de Compras. ....	47
2.4.3	Ciclo de Producción. ....	47
2.4.3.1	Integración del Ciclo de Producción. ....	47
2.4.3.2	Funciones del Ciclo de Producción. ....	47
2.4.4.	Ciclo de Nóminas. ....	47
2.4.4.1	Integración del Ciclo de Nóminas. ....	47
2.4.4.2	Funciones del Ciclo de Nóminas. ....	48
2.4.5	Ciclo de Tesorería. ....	49
2.4.5.1	Integración del Ciclo de Tesorería. ....	49
2.4.5.2	Funciones del Ciclo de Tesorería. ....	49
2.4.6	Ciclo de Información. ....	50
2.4.6.1.	Integración del Ciclo de Información. ....	50
2.4.6.2	Objetivos de la Auditoria Operacional en los sistemas administrativos de información. ....	50
2.4.7	Objetivos de los Ciclos de Operación. ....	51
2.5	Metodología de la Auditoria Operacional. ....	51
2.5.1	Familiarización. ....	52
2.5.2	Análisis Financiero y Operacional. ....	53
2.5.3	Selección de Operaciones a Examinar. ....	53
2.5.4	Ejecución. ....	53
2.5.5	Examen de la Documentación. ....	53
2.5.6	Entrevistas o Investigaciones. ....	54
2.5.7	Resumen de las Observaciones y Comentario Inicial con los Interesados. ....	54
2.5.8	Diagnostico o informe de Auditoria. ....	54
	 CAPITULO III.....	 55
3.	Auditoria Administrativa. ....	55
3.1	Concepto. ....	55
3.2	Evolución de la Auditoria Administrativa. ....	55
3.3	Objetivo e Importancia de la Auditoria Administrativa. ....	55
3.4	Proceso Administrativo. ....	56
3.4.1	Concepto. ....	56
3.4.2	Objetivo. ....	56
3.4.3	Especificación de Objetivos de las Fases del Proceso Administrativo. ....	56
3.5	Etapas del Proceso Administrativo. ....	57
3.5.1	Planeación. ....	57
3.5.1.1	Concepto. ....	57

3.5.1.2	Principios de la Fijación de Objetivos. ....	55
3.5.2.	Organización. ....	59
3.5.2.1	Concepto. ....	59
3.5.2.2	Principios de la Organización. ....	59
3.5.3.	Dirección. ....	60
3.5.3.1	Concepto. ....	60
3.5.3.2	Principios de la Dirección. ....	60
3.5.4.	Control. ....	61
3.5.4.1	Concepto. ....	61
3.5.4.2	Principios de Control. ....	62
	 CAPITULO IV.....	 63
4.	Normas de Auditoria y Técnicas de Auditoria. ....	63
4.1	Necesidad de las Normas. ....	63
4.2	Concepto de Normas de Auditoria. ....	63
4.3	Normas de Auditoria Operativa. ....	64
4.3.1	Normas Personales. ....	64
4.3.2	Normas de Realización del Trabajo. ....	65
4.3.3	Normas Relativas al Informe. ....	66
4.4	Concepto de Técnica. ....	67
4.5	Tipos de Técnicas. ....	68
	 CAPITULO V.....	 71
5.	Papeles de Trabajo utilizados en la Auditoria Interna. ....	71
5.1	Objetivo de los Papeles de Trabajo. ....	71
5.2	Realización de Papeles de Trabajo. ....	71
5.3	Técnicas de Elaboración de papeles de Trabajo. ....	74
5.4	Clasificación de los Papeles de Trabajo. ....	75
5.4.1	Por su Uso. ....	75
5.4.2	Por su Contenido. ....	75
5.4.3	Cedulas Descriptivas. ....	75
5.4.4	Graficas de Flujo. ....	76
5.5	Propiedad y Custodia de los Papeles de Trabajo. ....	77
5.6	Archivo de Auditoria. ....	79
5.6.1	Estructura Funcional. ....	79
	 CAPITULO VI.....	 81
6	Programa de Auditoria. ....	81
6.1	Concepto de Programa de Auditoria. ....	81

6.2	Contenido del Programa de Auditoría. ....	81
6.3	Estructura de los Programas de Auditoría. ....	82
	<b>CAPITULO VII. ....</b>	<b>84</b>
7	Informe de Auditoría. ....	84
7.1	Concepto de Informe de Auditoría. ....	84
7.2	Objetivos del Informe de Auditoría. ....	85
7.3	Importancia del Informe de Auditoría. ....	86
7.4	Tipos de Informe. ....	87
7.5	Borrador del Informe. ....	89
	<b>CAPITULO VIII. ....</b>	<b>94</b>
8	Seguimiento. ....	94
8.1	Importancia del seguimiento. ....	94
8.2	Áreas Responsables de la Implantación del Seguimiento. ....	96
8.3	Metodología y Alcance del Seguimiento. ....	99
8.4	El Informe deriva del Seguimiento a las Sugerencias de Auditoría. ....	103
	<b>CAPITULO IX. ....</b>	<b>106</b>
9.	Constitución del Despacho. ....	106
9.1	Solicitud de Permiso a la Secretaría de Relaciones Exteriores. ....	106
9.2	Pago de Derechos por Permiso ante la Secretaria de Relaciones Exteriores. ....	107
9.3	Asignación de Nombre por la Secretaria de Relaciones Exteriores. ....	108
9.4	Constitución ante Notario Público. ....	110
9.5	Solicitud de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes. ....	115
9.6	Registro Federal de Contribuyentes. ....	117
9.7	Cédula de Identificación Fiscal. ....	119
9.8	Cédula de Inscripción ante el Instituto Mexicano de Seguro Social. ....	120
	<b>CAPITULO X. ....</b>	<b>121</b>
10.	Presentación General del Despacho. ....	121
10.1	Antecedentes. ....	121
10.2	Misión. ....	121
10.3	Visión. ....	121
10.4	Objetivo. ....	121
10.5	Valores. ....	122
10.6	Servicios. ....	122
10.7	Organización General del Despacho. ....	124
10.8	Organigrama de la Gerencia de Auditoría. ....	125

10.9	Funciones de los integrantes de la Gerencia de Auditoría. ....	126
10.9.1	Gerente de Auditoría. ....	126
10.9.2	Supervisor de Auditoría. ....	126
10.9.3	Encargado de Auditoría. ....	126
10.9.4	Auditor Auxiliar. ....	126
	 CAPITULO XI.....	 127
11.	Caso Práctico de Auditoría Operacional y Administrativa. ....	127
11.1	Contratación de Servicios. ....	127
11.1.1	Solicitud de Prestación de Servicios. ....	127
11.1.2	Propuesta de Servicios. ....	128
11.1.3	Carta de Aceptación de Servicios. ....	132
11.1.4	Programa de Auditoría. ....	133
11.1.5	Carta de Presentación del Personal a cargo de la Auditoría. ....	134
11.2	Estudio General de la Empresa Auditada. ....	135
11.2.1	Croquis de la Ubicación de la Empresa. ....	135
11.2.2	Acta Constitutiva. ....	136
11.2.3	Cedula de Identificación Fiscal. ....	141
11.2.4	Registro Patronal. ....	142
11.2.5	Antecedentes. ....	143
11.2.6	Misión. ....	144
11.2.7	Visión. ....	144
11.2.8	Objetivos. ....	144
11.2.9	Organigrama de Entidad. ....	145
11.2.10	Principales Clientes. ....	146
11.2.11	Sistema de Ventas. ....	147
11.2.12	Principales Proveedores. ....	148
11.2.13	Principales Productos. ....	149
11.2.14	Manual General de Políticas y Procedimientos. ....	150
11.2.15	Cuestionario de Estudio General. ....	167
11.3	Estudio del Área Auditada. ....	173
11.3.1	Ubicación del Área de Nóminas. ....	173
11.3.2	Organigrama del Área Auditada. ....	174
11.3.3	Manual de Políticas y Procedimientos del Área. ....	175
11.3.4	Cuestionario General del Área de Nóminas. ....	179
11.3.5	Entrevistas con personal del Área. ....	184
11.3.5.1	Entrevista con el Gerente del Área. ....	184
11.3.5.2	Entrevista con el Auxiliar del Área. ....	185
11.3.5.3	Entrevista con el Gerente Operativo. ....	187

11.3.5.4	Entrevista con Personal de Vigilancia. ....	188
11.3.5.5	Índice de Auditoría. ....	189
11.3.5.6	Marcas de Auditoría. ....	190
11.4.	Revisión de Contratación de Personal. ....	191
11.4.1.	Flujo grama de Contratación de Personal. ....	191
11.4.2.	Análisis de Flujo de Contratación de Personal. ....	192
11.4.3.	Documentos utilizados en la Contratación. ....	195
11.4.3.1.	Contrato. ....	195
11.4.3.2.	Formato de Datos Generales. ....	198
11.4.3.3.	Formato de Alta al Seguro de Vida. ....	199
11.4.3.4.	Formato de Alta a Pagomatico. ....	200
11.4.4.	Revisión de Expedientes. ....	201
11.4.5.	Observaciones de Revisión de Expedientes. ....	202
11.5.	Revisión de Pago de Nominas. ....	203
11.5.1.	Flujo grama de Pago de Personal. ....	203
11.5.2.	Observaciones de Flujo de Pago de Nomina. ....	207
11.5.3.	Cotejo de Tarjeta de Asistencia contra vaciado. ....	208
11.6.	Revisión Horas Extras. ....	224
11.6.1.	Flujo grama de Asignación de Horas Extras. ....	224
11.6.2.	Análisis de Flujo de Pago de Horas Extras. ....	225
11.7.	Revisión de Premio de Puntualidad. ....	226
11.7.1.	Flujo de Asignación de Premio de Puntualidad. ....	226
11.7.2.	Prueba de Pago de Premio de Puntualidad. ....	227
11.8	Revisión de Retención de Impuesto Sobre la Renta a los Trabajadores.....	230
11.8.1.	Selección de Personal a Revisar. ....	230
11.8.2.	Vaciado de Concentrado Mensual. ....	231
11.8.3.	Prueba de Calculo de Subsidio Acreditable.....	233
11.8.4.	Prueba de Retención de Impuesto por Persona. ....	234
11.9.	Pruebas de Pagos ante Instituto Mexicano del Seguro Social.....	250
11.9.1	Análisis de Nombre Almacenados en Nomina y SUA.....	250
11.9.2.	Cedula de Diferencias encontradas en Días Cotizados ante el Seguro Social.....	251
11.9.3.	Calculo de Salario Diario Integrado.....	252
11.9.3.1.	Determinación de Salario Diario Integrado (Empresa). ....	252
11.9.3.2.	Determinación del Salario Diario Integrado (Auditoría). ....	253
11.9.3.3.	Comparativo de Salario Diario Integrado. ....	254
11.9.3.4.	Determinación de Retención por Persona. ....	255
	 CAPITULO XII.....	 285
12	Informe de Auditoría.....	285

12.1. Borrador del Informe.....	285
12.2. Informe definitivo.....	290
Conclusiones.....	295
Bibliografía.....	297

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES DE AUDITORÍA.

Para poder analizar la auditoria operacional y administrativa primero se tiene que establecer a que nos referimos con el término auditoria. Las Normas y procedimientos de Auditoría nos hacen mención del siguiente concepto:

Representa el examen de los Estados Financieros de una entidad, con objeto de que el Contador Público independiente emita una opinión respecto a si dichos estados presentan la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### 1.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA INTERNA.

La Auditoría Interna es una función de evaluación establecida dentro de una entidad; la cual consiste en examina todas y cada una de las actividades desarrolladas dentro de la organización, para asegurar un buen funcionamiento de la misma

Para una mejor comprensión del concepto de auditoria interna, a continuación analizaremos un análisis de los términos más usados para definir a esta:

- **Interna:** Se aplica para dejar perfectamente claro que es una actividad llevada a cabo por la misma organización, empleando su propio personal.
- **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.
- **Evaluación:** Confirma los elementos que sirvieron de base para que el auditor haya llegado a sus conclusiones.
- **Establecida:** Confirma el hecho de la creación definitiva de la función de Auditoría interna por parte de la misma organización.
- **Examinar y evaluar:** Describe la acción de la función de auditoria interna. Los hallazgos, determinados en una primera etapa de su trabajo requieren, en segundo orden de un juicio de evaluación.

- **Sus actividades:** confirman el amplio alcance jurisdiccional del trabajo de Auditoría interna; es decir, que puede ser aplicado a todas las actividades de la organización.
- **Servicio:** Identifica que el producto final de la Auditoría interna tiende hacia la asistencia, el apoyo o la ayuda.
- **A la misma organización:** Confirma que el alcance del trabajo de Auditoría es hacia toda la organización; incluyendo a su personal, el consejo de administración y accionistas.
- **Control:** Implica la responsabilidad del auditor interno 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 ser considerado este profesional como un experto en materia de control.

## 1.2. EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA.

La asignación del auditor interno generalmente se origina para satisfacer necesidades de operación básicas (salvaguarda y protección de activos, supervisar que se respeten las políticas y procedimientos, revisar que los registros financieros sean confiables, detección de fraudes, revisión de cuentas).

En los últimos años, debido al incremento progresivo de las operaciones provocando problemas administrativos en la alta dirección. La auditoría interna es implementada en diversas áreas con el objeto de mejorar resultados con costos relativamente bajos.

Los primeros auditores internos enfocaron su atención hacia la contabilidad y algunos aspectos del control financiero, en la actualidad ya se extienden a cubrir áreas no financieras.

En los últimos tiempos la auditoría interna refleja amplio panorama de diferentes acciones, operaciones y niveles que puede cubrir:

- Como una posición de nivel staff es completamente nueva y su papel principal aún no está perfectamente definido.
- Por diversas causas está funcionando bajo la dependencia de diferentes niveles en la organización.
- Está integrada a los departamentos contables u otras áreas operativas.
- Su campo de acción está enfocado hacia aspectos eminentemente financiero.
- Su operación está cambiando a otras áreas operativas no financieras.

- Está siendo ubicada en los altos niveles operativos de la organización y está demostrando por sí misma que es un elemento importante y respetable que coadyuva en los esfuerzos de la dirección.
- En una extensión de su alcance, la auditoría interna también está sirviendo al Consejo de Administración, generalmente vía el comité de auditoría del mismo consejo.

La profesión de auditoría interna, en sí misma, a través de su propio esfuerzo y dedicación, ha establecido las bases para un continuo y ascendente desarrollo.

### **1.3. OBJETIVO DE AUDITORÍA INTERNA.**

El objetivo de la Auditoría Interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría Interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas. Es objetivo también de la Auditoría Interna la promoción de un efectivo control a un costo razonable.

Como podemos observar establece claramente a la función de Auditoría interna como un servicio de apoyo a todos aquellos quienes conforman la organización; apoyo resultante del conocimiento que adquiere el auditor interno de todos los elementos de la propia organización durante el desempeño de su trabajo que, al ser comparado y evaluado con sus propios conocimientos, experiencia y formación académica y profesional, le permite estar en condición de externar opiniones y posturas que tiendan al beneficio de la organización en su conjunto.

### **1.4. FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.**

- Realizar auditorías y estudios especiales de acuerdo con programas debidamente respaldados por las Normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.
- Verificar que los activos de la Institución, están debidamente controlados basado en de sistemas y procedimientos y salvaguardados contra pérdida, menoscabo, inutilizados, mal uso o derroche en contra de sus valores monetarios.
- Evaluar los resultados de los programas operativos que realice la Administración para conocer su economía, eficiencia y efectividad con que se han utilizado los recursos.
- Comprobar el cumplimiento de mandatos constitucionales, legales y reglamentarios, políticas, planes y acuerdos normativos que rigen a la Institución.
- Verificar que la información contable, financiera administrativa, presupuestaria y de cualquier otra naturaleza económica sea oportuna y confiable en sus cifras y responda de esa manera a las necesidades de las decisiones gerenciales.

- Efectuar a posteriori todas las actuaciones de Auditoría, con excepción de aquellas que por disposición especial deban dictaminarse en su fase de ejecución.
- Comunicar los resultados y recomendaciones que resulten de sus evaluaciones, y comprobar que la Administración, ha tomado las medidas correctivas tanto sobre los informes de la Auditoría Interna, como de la Contraloría General de la República o de Auditores Externos. Dará información escrita a las Autoridades Superiores, de las omisiones que al respecto se verifiquen en el seguimiento de informes.
- Asesorar, en cualquier función de su competencia, a las Autoridades Superiores de la Institución, para una adecuada y eficiente información.

## **1.5. ORGANISMOS RECTORES DE LA AUDITORIA INTERNA.**

### **1.5.1 INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. ( I M C P ) es una federación de colegios de profesionistas que agrupa a sesenta colegios y a más de veinte mil contadores públicos de todo el país. El I M C P tiene como objetivo hacer cada día más grande, más digna y más prestigiada a nuestra profesión y propugnar porque los contadores públicos rindan a la sociedad servicios de la más alta calidad.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos tiene como Objetivos:

- Mantener la unión profesional de los Contadores Públicos en todo el país.
- Fomentar el prestigio de la profesión de Contador Público, difundiendo el alcance de su función social y vigilando que la misma se realice dentro de los más altos planos de responsabilidad, idoneidad y competencia profesional y moral en el cumplimiento y respeto de las disposiciones legales relacionadas con su actuación.
- Propugnar la unificación de criterios y lograr la implantación y aceptación por parte de sus asociados, de las normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional que se juzguen necesarios.
- Establecer y divulgar, en interés del público, las normas contables que deben observarse en la formulación y presentación de información financiera para fines externos y promover su aceptación y observación en el país
- Promover la expedición de leyes, reglamentos y reformas, relativos al ejercicio profesional.
- Salvaguardar y defender los intereses profesionales de sus asociados.
- Delegando su representación en las asociaciones federadas, a todos los Contadores Públicos del país ante las autoridades y dependencias gubernamentales, en los aspectos procedentes.

- Servir de cuerpo consultivo en asuntos de carácter general relacionados con la profesión.
- Procurar el intercambio profesional con las agrupaciones internacionales de Contadores Públicos y representar oficialmente a la profesión, con carácter de organismo nacional, en congresos y reuniones profesionales.
- Realizar tareas de investigación tendientes a producir tecnología contable, de auditoría y de control, que sean de utilidad a los usuarios de nuestros servicios, tanto en el sector empresas como gubernamental.
- Coadyuvar con la sociedad y el Gobierno Federal, en las áreas de nuestra competencia, para la consecución de los más altos objetivos del país y la solución de sus problemas apremiantes.

### **1.5.2. INSTITUTO MEXICANO DE AUDITORES INTERNOS A. C.**

El Instituto Mexicano de Auditores Internos, A. C., es un organismo que agrupa a los profesionales que ejercen la Auditoría Interna en la República Mexicana. Ha sido concebido como un foro abierto a la capacitación y a la investigación dentro de las áreas de Auditoría interna y control. El Instituto Mexicano de Auditores Internos se ha propuesto difundir y elevar las técnicas más avanzadas en las áreas referidas, merced a la insuficiencia de recursos humanos especializados o calificados en ellas. La necesidad de contar con recursos humanos calificados en Auditoría Interna y Control, constituye el mayor reto para el Instituto, que se ha propuesto difundir las técnicas más avanzadas en esas áreas.

Al transcurso de estos años, el Instituto Mexicano de Auditores Internos ha sido el medio a través del cual los profesionales de la Auditoría Interna han permanecido actualizados en sus conocimientos para cumplir de mejor manera con la responsabilidades que tiene encomendadas en los diferentes sectores del industria, el comercio y los servicios, tanto en el sector público como privado y social. Actualmente se conforma por un Consejo Nacional Directivo con sede en la ciudad de México, y cuatro agrupaciones regionales en las ciudades de Mérida, Yucatán; Guadalajara, Jalisco; Hermosillo, Sonora y Monterrey, Nuevo León.

Pertenecer al Instituto Mexicano de Auditores Internos debe interesar tanto a auditores internos como a contralores, contadores y en general a cualquier profesional interesado en esta disciplina o cuyo campo de actuación o funciones se desarrollen dentro de la Auditoría Interna. El ser miembro del Instituto conlleva, entre otros beneficios, los siguientes:

- **Normatividad Profesional:**

La Auditoría Interna es una actividad importante y como tal debe contar con un marco normativo que regule su práctica; en tal virtud, el Instituto Mexicano de Auditores Internos contempla dentro de sus objetivos la adopción por parte de sus miembros de un cuerpo normativo que regule las cualidades personales y de trabajo de los auditores

internos, que permita delimitar los requisitos mínimos de calidad y ética en su trabajo. Además, el Instituto se propone complementar sus guías normativas con guías de desarrollo de Auditorías desde sus fases básicas hasta las más especializadas.

- **Socios y Relaciones Profesionales:**

El Instituto Mexicano de Auditores Internos agrupa auditores, contadores y profesionales afines de prácticamente todos los sectores de la economía mexicana, del más alto nivel profesional y reconocido prestigio, lo que representa para sus miembros una verdadera oportunidad para enriquecer sus experiencias así como de incrementar sus relaciones profesionales y personales en un ambiente cordial.

- **Actualización Profesional:**

El instituto cuenta con comités de investigación profesional, eventos técnicos y relaciones internacionales, entre otros, que permiten asegurar una alta calidad en el contenido de las investigaciones y eventos que se desarrollan, además del estudio de temas de gran interés para la Auditoría Interna.

- **Publicaciones Técnicas:**

El Instituto cuenta con una revista trimestral y un boletín mensual cuyo fin primordial es el de mantener activo el interés de sus miembros en su actualización y quehacer profesional.

- **Relaciones con otras agrupaciones profesionales:**

El Instituto está sumando sus recursos a los intereses comunes de sus asociados con otras asociaciones o agrupaciones profesionales de reconocido prestigio, tanto nacionales como internacionales, en beneficio de la profesión y de la sociedad.

- **Cuotas de cursos y eventos:**

El ser miembro del Instituto permite gozar de cuotas más bajas en la mayoría de los cursos y eventos que se lleven a cabo.

- **Otros Beneficios:**

Además de los beneficios enumerados en los puntos anteriores, el Instituto Mexicano de Auditores Internos ofrece a sus asociados las siguientes ventajas:

1. Estar en contacto con otros profesionales dedicados a la Auditoría Interna y funciones afines, para intercambiar experiencias y conocimientos.
  2. Asistir a eventos sobre temas de actualidad, con atractivos descuentos como asociado.
  3. Contar con información de primera mano con respecto a las publicaciones más recientes y eventos del Instituto Mexicano de Auditores y del Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors).
  4. Contar con un foro que permita hacer aportaciones en eventos técnicos y en las diversas publicaciones del Instituto Mexicano de Auditores Internos en beneficio del gremio de auditores internos.
  5. Obtener ventajas y descuentos en escuelas y universidades para el pago de inscripción y cuotas en estudios de postgrado.
  6. Ser invitado para impartir cátedras en materias vinculadas con la Auditoría Interna, en las escuelas y universidades del país.
  7. Asistir a actividades sociales y culturales que se organicen para la membresía del Instituto.
  8. Tener acceso a la bolsa de trabajo del Instituto Mexicano de Auditores Internos como oferente o demandante de servicios.
  9. Participar en las mesas directivas del Instituto aportando ideas o inquietudes para el mayor realce y consolidación de la función de Auditoría Interna.
- **Afilización a the Institute of Internal Auditors:**

En su interés por enriquecer las experiencias y conocimientos de sus miembros y ampliar los recursos para su desarrollo profesional, el Instituto Mexicano de Auditores Internos ha obtenido el reconocimiento y aceptación de The Institute of Internal Auditors (IIA). En tal contexto, los miembros del Instituto son miembros del Instituto de Auditores Internos, lo que les permite un acceso directo a la más amplia y actualizada información técnica sobre Auditoría Interna.

### **1.5.3. FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS.**

Es una organización profesional, no lucrativa, autónoma e independiente; tiene como misión, pugnar por la profesionalización de los auditores internos en América Latina, para de manera participativa y homogénea consolidar una profesión que cumpla cabalmente con sus responsabilidades ante la sociedad. Nuestra visión es ser la organización líder que agrupe a los profesionales de auditoría interna en Latinoamérica, promocionando las mejores

prácticas que ayuden al mejoramiento de la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

Manteniendo un alto nivel de excelencia, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad que supere las expectativas de los institutos y capítulos afiliados a la Federación.

Objetivos de la Federación Latinoamericana de Auditores Internos.

1. Promover y colaborar para lograr que los capítulos u otras agrupaciones profesionales de auditores internos dentro de cada país, se integren en un solo Instituto Nacional.
2. Coordinar la colaboración de los países miembros, en programas de capacitación profesional y promover el intercambio de conocimientos y experiencias técnicas.
3. Promover y realizar estudios de investigación en materia de auditoría interna y difundir sus resultados.
4. Organizar, realizar o apoyar cursos de capacitación y especialización, así como seminarios, conferencias y congresos sobre la materia.
5. Promover y editar publicaciones en idioma español y portugués, relativos a temas de auditoría interna.
6. Operar como órgano de enlace ante The Institute of Internal Auditors, Inc.
7. Establecer y mantener relaciones con organismos e instituciones que pudieran aportar beneficios tecnológicos o patrocinios a la Federación.
8. Coordinar las acciones para realizar tareas de auditorías especiales solicitadas por entidades públicas o privadas.
9. Prestar asesoría a sus miembros, en la medida de sus capacidades.
10. Realizar otras actividades que pudieran contribuir directa o indirectamente a la consecución de los propósitos señalados en los incisos anteriores.

#### **1.6. NORMAS DE AUDITORIA INTERNA.**

La auditoria interna es un control de controles, es decir, es el área encargada de revisar y evaluar lo que otras áreas realizaron; por ello se dice que son los ojos y los oídos por medio de los cuales el dueño y administradores llegan a tener pleno conocimiento de los controles.

La auditoría interna propone controles preventivos para evitar desviaciones que pudieran lesionar los intereses, de los dueños, y correctivos cuando se haya producido el daño y se pretenda frenarlo y eliminarlo.

#### **1.6.1. CONCEPTO DE NORMAS INTERNAS DE AUDITORIA.**

El término normas debe entenderse como el conjunto de criterios por medio de los cuales se evalúan y miden las actividades del departamento de auditoría interna. Las normas de auditoría interna representan un elemento para medir lo que se puede esperar y recibir de su servicio.

La razón de existir de las normas es mantener altos estándares de conducta y ejecución, para cumplir con las expectativas de la profesión en general y las demandas específicas de las entidades. Estas normas deben ser del conocimiento de todos los auditores internos y continuamente se deben evaluar su adecuada aplicación en los trabajos desarrollados, son básicas para establecer la organización, planeación y ejecución de las funciones del auditor interno sobre bases de calidad.

#### **1.6.2. ANTECEDENTES DE LAS NORMAS INTERNAS DE AUDITORIA.**

Las normas fueron publicadas por el Instituto de Auditores Internos (IIA) de los Estados Unidos de América, en 1978. El Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) en el año de 1985 emitió el boletín denominado Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna que, a su vez, viene a ser una traducción con adaptaciones de las Standards for The Professional Practice of Internal Auditing - SIAS. Posteriormente el Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI) fue reconocido por IIA en el período 1989-1990, como instituto nacional con representación en México; Es importante mencionar que las normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional. Este marco fue propuesto por el Equipo Trabajo Guía y aprobado por el Consejo de Administración del IIA, este contempla la definición de auditoría interna, el código de ética, las normas y otras guías relacionadas.

#### **1.6.3. PROPÓSITO DE LAS NORMAS.**

Las normas de auditoría interna tienen como principales propósitos los siguientes:

- Establecer las bases para la guía y medición de su ejecución.
- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal y como está debería ser.
- Optimizar la práctica.
- Reconocer qué tan bien está definida el área de servicio de auditoría.

- Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- Determinar los conocimientos especiales y la habilidad para proporcionar esos servicios.
- Conocer la forma como se debe ejecutar el trabajo.
- Aportar una comprensión de su papel y responsabilidad a todos los niveles de la organización, consejo de administración, entidades públicas, auditores externos y organizaciones profesionales relacionadas.
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

#### **1.6.4. CLASIFICACIÓN DE LAS NORMAS DE AUDITORIA INTERNA.**

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 deben cubrir los siguientes aspectos:

- Independencia.
- Capacidad profesional.
- Alcance del trabajo.
- Ejecución del trabajo de auditoría.
- Administración del departamento de auditoría.

#### **1.6.5. ASPECTOS DE LAS NORMAS DE AUDITORIA.**

##### **1.6.5.1. INDEPENDENCIA.**

La independencia se refiere a que los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan.

El auditor interno ser independiente cuando lleve a cabo su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite rendir juicios imparciales; esto se logra a través del nivel organizacional y la objetividad entre más alta es la

autoridad ante quien se reporta, mayor será la independencia, ingrediente esencial para realizar una buena auditoria. Asimismo, hay objetividad cuando no se subordina su juicio al de otros en materia de auditoria, ni intervienen en situaciones en que se sientan inhabilitados para presentar juicios profesionales.

- **Nivel Organizacional.**

El nivel organizacional del departamento de auditoria interna deber ser jerárquicamente tal, que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoria. Los auditores internos deben contar con el apoyo de la gerencia y el consejo de administración para que puedan así lograr la cooperación de los auditados y poder realizar su trabajo libre de interferencias; de este modo el departamento de Auditoria debe de quedar de tal manera que se puedan cumplir los siguientes puntos:

1. El director del departamento de auditoria interna deber reportar a una persona que en la organización tenga suficiente autoridad para fomentar su independencia y asegurar una amplia cobertura de la auditoria, una adecuada consideración a sus informes y apropiadas acciones en las recomendaciones de auditoria.

2. El director de auditoria deber tener comunicación directa con el consejo de Administración; La comunicación regular con el consejo ayuda a asegurar la independencia y constituye un medio para que el consejo y el director se mantengan informados sobre asuntos de interés mutuo.

3. El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoria interna deben ser establecidos por escrito en un documento formal, el cual deberá de contener:

- Establecer la posición del departamento dentro de la organización.
- La autorización para el acceso a registros, personal y propiedades físicas relevantes en la realización de las auditorias.
- Definir el alcance de las actividades de auditoria.

4. El director de auditoria interna debe presentar anualmente a la gerencia para su aprobación y al consejo para su información, un resumen del programas de auditoria del departamento, el plan de reclutamiento y el presupuesto financiero, estos permitirán conocer a la gerencia y al consejo el alcance del trabajo de auditoria y , sobre todo, cualquier limitación en relación a tal alcance, resulta necesario también que el director de auditoria presente para su aprobación e información todos los cambios significativos que ocurran durante el año.

5. El director de auditoria interna deber presentar, a la gerencia y al consejo de administración, informes sobre sus actividades en forma anual o con la frecuencia que sea necesaria. Los informes de actividades deben

incluir aquellos hallazgos relevantes de auditoria, así como sus recomendaciones y deber informar, tanto a la gerencia como al consejo, sobre las desviaciones significativas en el programa de trabajo de auditoria autorizado, los planes de reclutamiento y sobre el presupuesto financiero; indicando las razones de dichos cambios.

- **Objetividad.**

Los auditores internos deben ser objetivos en el desarrollo de sus auditorias.

1. La objetividad es una actitud de independencia mental que los auditores internos deben mantener al realizar sus auditorias. Los auditores internos no deben subordinar al de otros sus juicios en materia de auditoria.
2. La objetividad requiere que los auditores internos realicen sus auditorias de tal manera que tengan una honesta confianza en el producto de su trabajo y sin que hayan creado compromisos significativos en la calidad. Los auditores internos no deben colocarse en situaciones en las que se sientan imposibilitados para hacer juicios profesionales objetivos.
3. Las asignaciones de auditoria al personal, deberán hacerse de manera tal que se eliminen los posibles y actuales conflictos de intereses.
4. Los auditores internos deben informar a director sobre cualquier situación donde ellos tengan conflicto de intereses o prejuicios, o sobre la que razonablemente se pueda inferir su existencia; en estos casos se deber reasignar a los auditores.
5. La objetividad se deteriora cuando los auditores internos auditan cualquier actividad en la que hayan tenido autoridad o responsabilidad, por lo que los auditores internos no deben asumir responsabilidades operativas.
6. Los resultados del trabajo de auditoria deben ser revisados antes de emitir el respectivo informe de auditoria, para proporcionar una razonable seguridad de que el trabajo se realizó objetivamente.
7. La objetividad del auditor interno no se ve afectada cuando recomienda normas de control para sistemas o revisa los procedimientos antes de que estos sean implantados. Se considera que se deteriora la objetividad del trabajo de auditoria interna cuando el auditor participa en el diseño, instalación y operación de sistemas.

#### **1.6.2. CAPACIDAD PROFESIONAL (CONOCIMIENTO TÉCNICO).**

Las auditorias internas deber n realizarse con la capacidad y debido cuidado profesionales.

La capacidad profesional es responsabilidad del departamento de auditoría interna y de cada auditor interno en lo individual. El departamento debe asignar a aquellas personas que en conjunto posean el conocimiento, habilidades y disciplinas necesarios para conducir la auditoría acertadamente, es decir personal con calidad en todos los sentidos.

- **Capacidad de Departamento de Auditoría Interna:**

1. Personal.

El departamento de auditoría interna debe asegurarse que la experiencia técnica y la formación académica de los auditores sean las apropiadas para realizar las auditorías. El director de auditoría interna debe establecer criterios adecuados sobre los conocimientos y experiencias para cada uno de los puestos de auditores internos, dando una adecuada consideración al alcance del trabajo y al nivel de responsabilidad.

2. Conocimientos, experiencias y disciplinas.

El departamento de auditoría interna debe poseer o debe obtener los conocimientos, experiencias y disciplinas necesarias para llevar a cabo sus responsabilidades de auditoría. El personal de auditoría interna, en su conjunto, debe poseer los conocimientos y experiencias esenciales para practicar la profesión dentro de la organización. Estos atributos incluyen pericia al aplicar las normas, procedimientos y técnicas de auditoría interna.

El departamento de auditoría interna debe tener personal o emplear consultores calificados en las disciplinas necesarias para cumplir con las responsabilidades de auditoría; sin embargo, cada miembro del departamento no necesita estar calificado en todas las disciplinas.

3. Supervisión.

El departamento de auditoría interna debe proporcionar la seguridad de que las auditorías internas son apropiadamente supervisadas. El director de auditoría interna es responsable de proporcionar una apropiada supervisión de auditoría. La supervisión es un proceso continuo que comienza con la planeación y termina con el trabajo de auditoría asignado.

La supervisión incluye:

- Proporcionar instrucciones adecuadas a los subordinados, desde el principio de la auditoría y en la aprobación del programa de revisión.

- Ver que se lleve a cabo el programa de auditoria aprobado, a menos que las desviaciones sean justificadas y autorizadas.
- Determinar que los papeles de trabajo apoyen adecuadamente los hallazgos de auditoria, las conclusiones y los informes.
- Cerciorarse que los informes de auditoria son precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
- Determinar que los objetivos de la auditoria son alcanzados.
- Deber documentarse y conservarse evidencia apropiada de la supervisión.
- El alcance requerido de la supervisión depende de la capacidad profesional de los auditores internos y del grado de dificultad de la auditoria asignada.

### **1.6.5.3. NORMAS PROFESIONALES DE CONDUCTA.**

Los auditores internos deber cumplir con las normas profesionales de conducta. Para lograr lo anterior, es importante apearse al código de ética de nuestra profesión, el cual se refiere a lo altos estándares de honestidad, diligencia y lealtad que deben observar. Un código de ética no solo sirve de guía a la acción moral, sino que también mediante él la profesión declara su intención de cumplir con la sociedad, de servirla con lealtad y diligencia y de respetarse a si misma.

**1. Código de Ética.** Dentro del código de ética es necesario entender los aspectos básicos que lo conforman, dichos aspectos son:

- Principios: Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los principios.
- Integridad: La integridad de los auditores internos establece confianza y, consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio esta parte se refiere a:

1. Desempeñaran su trabajo con honestidad, diligencia y responsabilidad.

2. Respetarán las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley profesión.

3. No participarán a sabiendas de una actividad ilegal o de actos que vayan en detrimento de la profesión de auditoria interna o de la organización.

4. Respetarán y contribuirán a los objetivos legítimos y éticos de la organización.

- **Objetividad:** Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes, y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas. La Objetividad se refiere a:

1. No participarán en actividades o relaciones que puedan perjudicar o que aparentemente puedan perjudicar su evaluación imparcial. Esta participación incluye aquellas actividades o relaciones que puedan estar en conflicto con los intereses de la organización.

2. No aceptarán nada que pueda perjudicar o que aparentemente pueda perjudicar su juicio profesional.

3. Revelarán todos los hechos materiales que conozcan y que, de no ser revelados pudieran distorsionar el informe de las actividades sometidas a revisión.

- **Confidencialidad:** Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo, para ello la confidencialidad se basa en que:

1. Serán prudentes en el uso y protección de la información adquirida en el transcurso de su trabajo.

2. No utilizarán información para lucro personal o de alguna manera que fuera contraria a la ley o en detrimento de los objetivos legítimos y éticos de la organización.

- **Competencia:** Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de auditoría interna.

1. Participarán solo en aquellos servicios para los cuales tengan los suficientes conocimientos, aptitudes y experiencias.

2. Desempeñarán todos los servicios de auditoría interna de acuerdo con las normas para la práctica profesional de auditoría interna.

3. Mejorarán continuamente sus aptitudes y la eficacia y calidad de sus servicios.

El Instituto Mexicano de Auditores Internos determina en su código ocho artículos apropiados para la conducta profesional del auditor interno:

1. "Tienen la obligación de desempeñarse de manera honesta, objetiva y diligente en la ejecución de sus deberes y responsabilidades".
2. "Tener la confianza de quienes contratan sus servicios. Deben manifestar su lealtad en todos los asuntos que le sean encomendados por los mismos o por todos aquellos a quienes puedan estar prestando un servicio. Sin embargo, los miembros no deben tomar partido, conscientemente, por alguna actividad ilegal o inapropiada".
3. "Abstenerse de participar en cualquier actividad que pueda estar en conflicto con los intereses de la organización o que pudiera perjudicar su capacidad para llevar a cabo objetivamente sus deberes y responsabilidades".
4. "No deberán aceptar ningún regalo o gratificación de ningún empleado, cliente, proveedor o asociado en su organización, sin el debido conocimiento y consentimiento del funcionario al que reporta el grupo de auditoría interna".
5. "Deberán ser prudentes en el manejo de la información obtenida en el desarrollo de sus actividades. Esta información es de carácter confidencial y debe ser utilizada para beneficio personal o que de alguna forma pueda ir en detrimento de los intereses de la organización.
6. "Al expresar su opinión los miembros deben ser cuidadosos en obtener suficiente evidencia que garantice tal opinión. Al emitir sus reportes, los asociados deben revelar los hechos detectados en sus investigaciones, ya que de no hacerlo, pueden distorsionar el informe de los resultados sobre las operaciones investigadas, e inclusive, esconder alguna práctica ilegal".
7. "Deberán estar en constante lucha por optimizar la productividad y eficiencia de sus servicios".
8. "Deben, tanto ajustarse a los estatutos como proveer el logro de los objetivos de IIA en la práctica de su profesión. Los asociados deben estar siempre conscientes de su obligación de mantener los más elevados estándares de competencia, moralidad y dignidad que el IIA y los propios asociados han establecido".

#### **1.6.5.4. ALCANCE DEL TRABAJO.**

El alcance de la auditoría interna debe incluir el examen y evaluación de la adecuación y efectividad de los sistemas de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

El alcance del trabajo de auditoría interna como se especifica en esta norma, abarca el trabajo de auditoría que debe ser ejecutado; sin embargo, se reconoce que la gerencia y el consejo de administración proporcionan una dirección general sobre el alcance del trabajo y las actividades que serán auditadas.

El propósito de revisar la adecuación del sistema de control interno, es el de cerciorarse de sí el sistema establecido proporciona una razonable seguridad de que los objetivos y metas de la organización se cumplirán eficiente y económicamente.

El propósito de revisar la calidad de ejecución, es el de cerciorarse si se han logrado los objetivos y metas de la organización.

Los objetivos elementales del control interno son para asegurar:

- La confiabilidad e integridad de la información.
- El cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
- La salvaguarda de los activos.
- El uso eficiente y económico de los recursos.
- El logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

#### **1. Confiabilidad e integridad de la información.**

Los auditores internos deben revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y los medios usados para identificar, medir, clasificar y reportar dicha información.

El sistema de información proporciona datos para la toma de decisiones, control y cumplimiento con requerimientos externos. Por ellos los auditores internos deben examinar los sistemas de información y cuando sea apropiado asegurarse de:

- Que los registros e informes financieros y operacionales contienen información precisa, confiable, oportuna, completa y útil.
- Que los controles sobre los registros e informes son adecuados y efectivos.

#### **2. Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.**

Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para asegurarse del cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que puedan tener un impacto significativo en las operaciones e informes, y deben determinar si la organización cumple con ellas.

### **3. Leyes y Reglamentos.**

La gerencia es responsable del establecimiento de los sistemas diseñados para asegurar el cumplimiento de requerimientos (políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos); los auditores internos son responsables de determinar si los sistemas son adecuados y efectivos y si las actividades auditadas están cumpliendo con los requerimientos apropiados.

### **4. Salvaguarda de los activos.**

Los auditores internos revisaran los métodos de salvaguarda de los activos y si éstos son apropiados, verificando además la existencia de dichos activos. Los auditores internos deberán revisar los métodos empleado para salvaguardar los activos de diferentes tipos de riesgos tales como: robo, incendios, actividades impropias o ilegales y contra elementos naturales como terremotos, inundaciones, etc.

Para verificar la existencia de los activos, los auditores internos deberán usar los procedimientos de auditoria más adecuados.

### **5. Uso económico y eficiente de los recursos.**

Los auditores internos deberán evaluar si el empleo de los recursos se realiza en forma económica y eficiente.

- La administración de la organización es responsable de establecer estándares de operación para medir la eficiencia y economía en el uso de los recursos. Los auditores internos son responsables de determinar sí:

1. Han sido establecidos estándares para medir la economía y eficiencia en el uso de los recursos y si han sido entendidos y cumplen los estándares de operación establecidos.

2. Se identifican, analizan y se comunican a los responsables las desviaciones a los estándares de operación para que tomen las medidas correctivas y si realmente estas son aplicadas.

- Las auditorias relacionadas con el uso económico y eficiente de los recursos deberán identificar situaciones tales como:

1. Subutilización de instalaciones.

2. Trabajo no productivo.

3. Procedimientos que no justifican su costo.

4. Exceso o insuficiencia de personal.

**6. Logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.**

Los auditores internos deberán revisar las operaciones o programas para cerciorarse de que los resultados coincidan con los objetivos y metas establecidas y si las operaciones o programas se llevan a cabo como fueron planeados.

**7. Operaciones y Programas.**

La administración es responsable de establecer objetivos y metas, desarrollar e implantar procedimientos de control y lograr los resultados de operación o programas esperados. Los auditores internos revisarán si los objetivos y metas coinciden con los de la organización y si se están cumpliendo.

Los auditores internos pueden apoyar a la gerencia en el desarrollo de objetivos y sistemas; determinando si los supuestos utilizados son los apropiados, si la información utilizada es precisa, actual y relevante y si se incorporaron los controles adecuados.

**1.6.5.5. REALIZACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.**

El trabajo de auditoria deber incluir la planeación de la auditoria, el examen y evaluación de la información, comunicación de los resultados y seguimiento. Para determinar la selección del área por auditar debemos tomar en cuenta el costo-beneficio obtenido. La determinación de objetivos es parte de la planeación e indica lo que se quiere lograr y en cuánto tiempo. Esta fase va muy ligada con el programa de trabajo que servir como guía para ayudar a vigilar el trabajo y delimitar responsabilidades.

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

• **Planeación de la Auditoria.**

1. La planeación se debe documentar, incluyendo:

- Objetivos y alcance del trabajo.
- Información sobre antecedentes de las actividades a ser auditadas.
- Determinación de los recursos necesarios.
- Comunicación a las partes que requieren saber de la auditoria a realizar.

- Programa.
- Determinación de cómo, cuándo, y a quién se comunicarán los resultados.
- Aprobación del plan de trabajo.

Un paso fundamental en la metodología es el informe. En él se finca la reputación del departamento de auditoría interna, y esta crece paralelamente con su calidad. Por lo tanto, el auditor interno debe tener los conocimientos técnicos y la habilidad necesaria para comunicar estos resultados a la persona de quien se debe asegurar su aceptación y soporte activo. Para aprobar una idea, los que analizan un informe necesitan estar convencidos de que las sugerencias son benéficas, deseables y que le ayudan a mejorar en sus actividades, de otra manera, difícilmente la aceptarán. Por último, es importante establecer el más estricto seguimiento para asegurar la implantación de medidas correctivas efectivas.

Dentro de la planificación del trabajo se encuentra la supervisión del progreso, es decir, el director de auditoría interna debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección, así mismo el director de auditoría interna 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.

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

- **Examen y evaluación de la Información.**

Los auditores internos deberán obtener, analizar e interpretar y documentar la información que respalde los resultados de la auditoría.

El proceso de examen y evaluación de la información es el siguiente:

1. Se debe obtener la información de todos los asuntos relacionados con los objetivos y alcance de la auditoría, esta deberá ser suficiente, competente, relevante y útil para que proporcione bases sólidas para los hallazgos y recomendaciones resultantes de la auditoría.

La información suficiente significa que está basada en hechos, es adecuada y convincente; la información competente significa que es confiable y puede obtenerse de la mejor manera, usando las técnicas de auditoría apropiadas.

La información relevante apoya los hallazgos y recomendaciones de auditoría y es consistente con los objetivos de auditoría y la información útil ayuda a la organización a lograr sus metas.

2. Los procedimientos de auditoría, incluyendo el empleo de las técnicas de pruebas selectivas y muestreo estadístico, deberán ser elegidas con anterioridad y ampliarlas y modificarlas cuando las circunstancias lo requieran.
3. El proceso de recabar, analizar, interpretar y documentar la información deberá supervisarse para proporcionar una seguridad razonable de que la objetividad del auditor se mantuvo y que las metas de auditoría se cumplieron.
4. Los papeles de trabajo que documentan la auditoría deberán ser preparados por los auditores y revisados por la gerencia de auditoría. Estos papeles deberán registrar la información obtenida y el análisis realizado y deben apoyar las bases de los hallazgos de auditoría y las recomendaciones que se harán.

- **Comunicación de resultados.**

Los auditores internos deberán informar los resultados de su trabajo de auditoría

1. Se emitirá un informe por escrito y firmado al término de la auditoría. Sin embargo, si se considera necesario se podrán elaborar informes parciales por escrito o pueden transmitirse oralmente.
2. Los informes deberán ser objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
3. Los informes presentarán el propósito, alcance y resultados de la auditoría y, cuando se considere apropiado contendrán la opinión del auditor.
4. Los informes pueden incluir recomendaciones para mejoras potenciales y reconocer el trabajo satisfactorio y las medidas correctivas.
5. Los puntos de vista de los auditados respecto a las conclusiones y recomendaciones pueden ser incluidas en el informe de auditoría.
6. El director de auditoría interna o quien él designe, deberá revisar y aprobar el informe final, antes de emitirlo y decidirá a quién distribuirlo.

- **Seguimiento.**

Los auditores internos realizarán el seguimiento de sus recomendaciones para asegurarse que se tomaron las acciones apropiadas sobre los hallazgos de auditoría reportados.

Auditoría interna deberá determinar si las medidas correctivas adoptadas logran los resultados deseados, o si la gerencia o el consejo de administración asumieron la responsabilidad de no tomar ninguna medida correctiva sobre los hallazgos reportados.

### **1.7. ADMINISTRACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.**

El encargado de auditoría es responsable de administrar adecuadamente el departamento en lo que respecta a:

- Que el trabajo cumpla con los propósitos generales y las responsabilidades aprobadas por la administración y aceptadas por el consejo.
- Que los recursos del departamento sean utilizados de manera eficiente y efectiva.
- Que el trabajo se apegue a las normas de la práctica profesional de la auditoría interna.

Asimismo, la planeación deberá tomar en cuenta:

- Las metas.
- Programas de trabajo de auditoría.
- Informes de actividades.
- Proporcionar las políticas y procedimientos que guiarán al personal.
- Establecer un programa de selección y desarrollo del auditor interno.
- Coordinar los esfuerzos de auditoría interna y externa.

Para proporcionar interpretaciones sobre las Normas, el Instituto Internacional de Auditoría emite también las Declaraciones sobre Normas de Auditoría Interna, declaraciones que cubren una diversidad de temas, como los conceptos y responsabilidades del control, formas de evitar e investigar fraudes, garantía de la calidad, los papeles de trabajo de auditoría, las relaciones con los auditores independientes, la comunicación con la junta directiva, la evaluación del riesgo, la planificación de las tareas y el seguimiento de los hallazgos de auditoría.

#### **1. Relaciones Humanas y Comunicación.**

Los auditores internos deben tener habilidad para tratar con las personas y para comunicarse efectivamente.

- Los auditores internos deben entender las relaciones humanas y mantener relaciones satisfactorias con los auditados.
- Los auditores internos deben tener habilidad para comunicarse tanto oral como por escrito, de tal manera que puedan transmitir clara y efectivamente asuntos tales como: los objetivos de la auditoria, evaluaciones, conclusiones y recomendaciones.

## **2. Desarrollo Profesional Continuo.**

Los auditores internos deben mantener su competencia técnica a través de la educación continua.

Los auditores internos son responsables de continuar su desarrollo profesional para poder mantener su pericia profesional. Deberán mantenerse informados acerca de las mejoras y desarrollo recientes sobre las normas, procedimientos y técnicas de auditoria interna.

El desarrollo profesional se puede obtener participando en asociaciones profesionales, asistencia a conferencias, seminarios, cursos, programas de capacitación interna y participando en proyectos de investigación

## **3. Debido cuidado profesional.**

Los auditores internos deberán ejercer el debido cuidado profesional al realizar sus auditorias internas.

- El cuidado profesional deberá estar de acuerdo a la complejidad de la auditoria que se realiza, ya que demanda el empleo del cuidado y habilidad que se esperaría de un auditor interno razonable, prudente y competente, en iguales o similares circunstancias, dentro de este aspecto los auditores deben estar alerta a las posibilidades de errores intencionales, errores, omisiones, ineficiencia. Desperdicio, in efectividad y conflictos de intereses, así mismo se deberán identificar controles inadecuados y recomendaciones para promover el cumplimiento con procedimientos y prácticas aceptables.

El debido cuidado requiere que el auditor conduzca exámenes y verificaciones con un alcance razonable, pero no requiere auditorias detalladas de todas las transacciones, por lo tanto, el auditor interno no puede dar una absoluta seguridad de que no existen incumplimientos o irregularidades. Sin embargo, las posibilidades de que existan irregularidades materiales o que no se cumplan las disposiciones deber ser consideradas siempre que el auditor emprende una auditoria interna.

- Cuando se sospeche que existe un mal manejo, el auditor interno deberá informarlo a las autoridades adecuadas de la organización, se puede recomendar cualquier investigación que considere necesaria en esas circunstancias.

- El ejercicio del debido cuidado profesional significa el uso razonable de las experiencias y juicios en el desarrollo de la auditoría. Para este fin el auditor interno deberá considerar:

1. El alcance del trabajo de auditoría necesario para lograr los objetivos de la auditoría.
2. La materialidad o importancia relativa de los asuntos a los que se aplican los procedimientos de auditoría.
3. La adecuación y efectividad de los controles internos.
4. El costo de la auditoría con relación a los posibles beneficios.
5. El cuidado profesional incluye la evaluación de los estándares de operación establecidos, determinando si tales estándares son aceptables y si son cumplidos.

#### **1.8. DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.**

La estructura administrativa y organizacional de la Auditoría Interna debe ser desarrollada con base en los requerimientos no solamente de la empresa sino del entorno, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de la dirección de la empresa a preservar la calidad de los productos y servicios de los objetivos de las funciones, de los procedimientos y controles instalados y en operación. Deberá tener una amplia y comprobada capacidad de respuesta, sus actividades y funciones, siempre estarán reflejadas en documentos evidentes que demuestren y justifiquen su participación.

Las empresas interesadas en su supervivencia y crecimiento están encarando programas de calidad de sus servicios internos y externos para mejorar su posicionamiento relativo en el mercado y de esa manera mejorar su rentabilidad. Se estudia cómo mejorar la actividad de compra, cómo optimizar la fabricación o producción de bienes y servicios, cómo mejorar la calidad de los productos y servicios que se proveen a los Clientes, cómo optimizar el flujo y utilización de los recursos financieros, pero, prácticamente nadie se ha cuestionado la calidad de los resultados que se obtienen del Departamento de Auditoría Interna.

En tiempos en que la competitividad exige un mayor rendimiento empresarial, la auditoría interna se ha convertido vital para el desarrollo de la empresa porque a través de la misma se detectan las debilidades y fortalezas con las que cuenta. Así, al conocerse bien la empresa a sí misma podrá direccionar su plan de acción hacia el ansiado éxito.

Se deberá evaluar la ubicación de la auditoría interna dentro de la estructura organizacional de la Entidad u Organismo y su efectivo reporte a la Máxima Autoridad, mediante la indagación con ésta y con el personal que integra la unidad, la inspección de la correspondencia sostenida con el máximo nivel ejecutivo y las instrucciones y correspondencia que dicho nivel haya emitido en relación con las actividades y labores que realiza la auditoría interna.

### **1.8.1. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA .**

Los objetivos del departamento de auditoría interna comprenden lo que se denomina el alcance del trabajo de auditoría. Esto es, cual es el campo de trabajo del auditor interno. En este sentido, la norma 300 indica, que la auditoría interna debe comprender el examen y la evaluación de la idoneidad y la efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados.

En este sentido, los objetivos perseguidos por la auditoría interna están limitados a un marco de actuación propia. De esta manera tendremos que:

1. El objetivo de salvaguarda de activos, tiene como marco de actuación lo siguiente:
  - Se centra en la auditoría financiera contable.
  - Hace hincapié en método de protección y contabilización de activos.
  - Realiza una actuación de inspección y fiscalizadora.
  
2. Respecto del cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, normas y reglamentos, su marco de actuación comprende:
  - Verificar que efectivamente se cumplen.
  - Comprenden la revisión tanto de las normas y procedimientos de naturaleza contable como aquellos que afectan al funcionamiento administrativo de la organización.
  
3. El objetivo de la fiabilidad e integridad de la información tiene como marco de actuación:
  - Revisar la información que se procesa en la organización.
  - Comprobar la fiabilidad y veracidad de su contenido.
  - Analizar los sistemas manuales e informáticos, a partir de los cuales se obtiene la información de gestión.
  - Evalúan la idoneidad y utilización de la información.
  - Revisan los controles establecidos para asegurar que la información es exacta, íntegra y oportuna.
  
4. En relación con el objetivo de cumplimiento de objetivos , el marco de actuación de la auditoría comprende:
  - Aplicación de la auditoría operativa o de gestión.
  - La auditoría interna reduce su actividad en el área económica - financiera y se introduce en las distintas áreas.
  - El objetivo de control interno que persigue la utilización económica y eficiente de los recursos involucra a la auditoría interna en el siguiente marco de actuación:
    - Promover mejoras de procedimientos y prácticas de gestión.
    - Pone énfasis en los controles internos que permitan una mayor fiabilidad de la información como herramienta para gestionar de una manera más eficiente los recursos.

En relación con las responsabilidades que debe acometer la auditoria interna hemos de indicar lo siguiente. El trabajo de auditoria interna debe incluir, la planificación de la auditoria, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de los resultados, y el seguimiento.

En relación con estos términos hemos de indicar:

- Los auditores internos deben planificar cada auditoria.
- Los auditores internos son los encargados de: recoger, analizar, interpretar y documentar la información utilizada para justificar los resultados de la auditoria
- Los auditores internos siempre deben de informar sobre los resultados obtenidos en sus trabajos.
- En relación con el seguimiento los auditores internos deben efectuar el seguimiento de la implantación de recomendaciones para determinar que se toman las acciones adecuadas con relación a los hechos auditados (implementación).

## **1.8.2. UBICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA.**

El departamento de auditoria interna es un órgano dependiente del consejo de administración que tiene la función de supervisar que el curso de las operaciones, el correcto registro de las mismas, y el control interno existente son adecuados y que permiten el logro de los objetivos establecidos por la propia administración. La auditoria interna, ejercida por el personal de la organización como una función de asistencia y asesoramiento de alto nivel, constituye un importante elemento del control interno establecido dentro de toda organización.

### **1.8.2.1. NIVEL JERÁRQUICO.**

Para informar a la administración deberá ubicarse en un nivel que le permita autoridad suficiente para obtener cooperación de los auditados y a su vez, trabajar en forma libre e independiente de todas las áreas de la entidad. La aplicación mas satisfactoria de la auditoria interna se encuentra allí donde su nivel jerárquico es el mas alto y sus funciones delegadas mas amplias.

El reconocimiento de la eficacia y el potencial de la auditoria interna en la empresa moderna, por parte de la administración, ha elevado al departamento de auditoria interna a un rango responsable e independiente en la escala jerárquica de la división de sus funciones.

De ahí que en gran numero de organizaciones dependa directamente de la junta de directores, del presidente de la institución o de algún vicepresidente ejecutivo.

Por lo tanto el departamento o grupo de auditoria interna debe estar dentro de los primeros niveles de la organización como posición jerárquica que asegura un amplio margen de cobertura hacia los mismos niveles colaterales donde se ubique y hacia los inferiores.

El departamento puede reportar a diferentes niveles pero siempre será dependiendo de la empresa que se trate, el tamaño de la entidad u organización. Entre ellos reportara a:

- **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

El jefe de auditoria reportara al consejo de administración cuando se necesita de una autorización y por la dinámica de acción de tal consejo que es más acelerada.

- **DIRECCIÓN GENERAL:**

El jefe de auditoria reportara al director toda la información para que el sepa hasta que punto es confiable y veraz la información administrativa, operacional y financiera que se le esta presentando.

- **DIRECCIÓN DE FINANZAS:**

El jefe de auditoria reportara al director de finanzas porque la información que nos proporciona es delicada y altamente relevante e importante que suministra la auditoria interna.

- **AL CONTRALOR:**

Se reportara porque el contralor lleva un sistema de control interno y por lo tanto dependerá de el por su instauración, seguimiento, respeto y vigilancia del mismo sistema.

En entidades medianas o pequeñas que no cuentan con una gran infraestructura administrativa es mas común que el grupo de auditoria interna dependa del dueño de la entidad que por ser mayor su rango de control y supervisión le permite un mejor acercamiento hacia los auditores internos.

En organizaciones de gran tamaño debe reportarse directamente con el director o gerente general o al menos con el contralor quien depende del director general.

Al designar los miembros de la auditoria interna que participarán en cada trabajo o revisión, se debe buscar equilibrio de experiencia y conocimientos; para ello deben mezclarse adecuadamente diferentes niveles de experiencia, desde el nivel de ayudantes o asistentes hasta los niveles necesarios para planificar, supervisar y dirigir las actividades, es decir, encargados, supervisores y hasta el mismo director de la unidad.

El auditor interno es básicamente un asesor y consejero que sirve de apoyo en forma directa a la autoridad, por lo que deberá ubicarse a nivel “staff” dentro de la organización, de esta forma, al intervenir en cualquier área de la empresa tiene la oportunidad de aportar ideas para mejorar el control interno, para reducir costos y gastos y además, entre otros aspectos, promover una mayor eficiencia administrativa y operacional.

El tamaño y dimensión de la estructura a asignar al departamento de auditoria interna definirá los niveles de mando y operación a adoptar, partiendo de su director hacia gerentes, supervisores, encargados y auditores auxiliares.

Las principales funciones que llevan a cabo cada uno de ellos son:

- **DIRECTOR DE AUDITORIA:**

Dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones de auditoria interna, en cuanto a la planeación, coordinación y dirección de sus actividades, desarrollar procedimientos y políticas para llevar a cabo la auditoria, planear a corto mediano y largo plazo dichas actividades y reportara exclusivamente al superior jerárquico inmediato establecido en el cuadro de la organización.

- **GERENTE DE AUDITORIA:**

Prever requerimientos de carga de trabajo a corto mediano y largo plazo en las actividades que le son asignadas. Trabaja directamente con el director de auditoria recibiendo de el la orientación y apoyo que sea necesario.

- **SUPERVISOR DE AUDITORIA:**

Supervisar el cumplimiento de las actividades a realizar, planear el trabajo a desarrollar y establecer prioridades en la auditoria, seleccionar y asignar al personal que sea necesario para ejecutar la auditoria planeada. Trabaja bajo la supervisión del gerente de auditoria.

- **ENCARGADO DE AUDITORIA:**

Planea y conduce auditorias a las unidades administrativas y actividades de la organización y actuar como líder frente a un grupo de auditor, ejerce un alto grado de responsabilidad y juicio profesional. Trabaja bajo la supervisión del supervisor de auditoria.

- **AUDITOR AUXILIAR:**

Ayudar al encargado de la auditoria en la planeación del trabajo y en el desarrollo del enfoque aplicado a la auditoria. Desempeñar el trabajo asignado bajo la supervisión y orientación del encargado de auditoria.

Para que un Departamento de Auditoría Interna mantenga su capacidad de realizar sus funciones de manera eficiente y efectiva, debe considerar que la seguridad en la calidad es un elemento de apoyo indispensable y permanente; también lo es para conservar un alto grado de credibilidad y prestigio ante la Dirección General y otras instancias cuyo trabajo se apoya en la actuación del Departamento de Auditoría Interna.

El propósito de un Programa de Seguridad en la Calidad es el de proporcionar certeza razonable de que el trabajo de auditoría está de acuerdo con la Normas de Auditoría Interna y con el Manual de Organización del Departamento de Auditoría Interna.

Un programa de Seguridad en la Calidad deberá incluir los siguientes elementos:

- **Supervisión:**

Los auditores internos deberán llevarse a cabo continuamente, para asegurar que trabajan de acuerdo con las Normas, Políticas y Programas de Auditoría Interna.

El proceso de supervisión incluye, entre otras, las siguientes reglas:

1. Planeación adecuada con instrucciones cuidadosamente estructuradas para los subordinados.
2. Convencimiento de que el Programa de Auditoría previamente autorizado, ha quedado documentado con los Papeles de Trabajo.
3. Certeza de que todas las actividades de auditoría han sido debidamente supervisadas de manera adecuada y documentada.

- **Revisiones Internas:**

Estas son realizadas en términos generales por un equipo de auditores o por un auditor en particular, seleccionados por el Director de Auditoría Interna. Estas revisiones deberán estructurarse de tal forma de que cumplan con las Normas Profesionales y asegurarse de que mantengan un alto nivel de efectividad para comprobar el grado de cumplimiento de las Políticas y Reglamentos de la organización.

- **Revisiones Externas:**

Se llevarán al cabo por personas calificadas e independientes de la Organización y que no tengan conflicto de interés real o aparente.

El informe escrito que se derive de la revisión expresará la opinión sobre el cumplimiento a las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna y a su Manual de Organización y también sobre el grado de

cumplimiento sobre la Seguridad en la Calidad. Es recomendable que estas revisiones se realicen por lo menos una vez cada tres años. Para juzgar sobre el intervalo de revisión se deberán considerar la naturaleza, alcances, grado de independencia y resultados obtenidos del Programa de Revisión Interna.

Cuando la organización no cuente con recursos suficientes para contratar revisiones externas, el Director de Auditoría Interna recurrirá a las revisiones internas periódicas o cualquier otro método que permita configurar una razonable Seguridad sobre la Calidad.

- **Conocimiento de su Importancia:**

Todos los niveles jerárquicos deberán conocer el rol que desempeña la Auditoría Interna dentro de la organización para lo cual Auditoría Interna les dará a conocer constantemente sus objetivos y logros.

- **Organización adecuada a las necesidades:**

El personal de Auditoría Interna debe ser el necesario, en cuanto a cantidad e idoneidad, considerando la complejidad de las operaciones que ejecuta la organización, este personal debe cumplir los requisitos que establece el Manual de Descripción de Puestos.

- **Cumplimiento de Normatividad:**

Además cumplir con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Generales y Específicas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, aprobadas por la Instituto Mexicano de Auditores.

- **Colaboración de todos los Niveles Institucionales:**

Implica fundamentalmente el acceso irrestricto a los registros, archivos y documentos de la institución cuando sean requeridos, de conformidad a la naturaleza de las auditorías practicadas. Para lo cual, el Jefe de auditoría interna comunicará oportunamente al correspondiente Jefe del área objeto de examen, sobre la auditoría a realizar y requerirá con la debida anticipación la información necesaria para efectos de examen.

- **Recomendaciones Adecuadas:**

El resultado de la labor de Auditoría Interna se reflejará en las recomendaciones necesarias que brinde para obtener mejoras en la gestión institucional. Las recomendaciones deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Que presenten solución a la deficiencia reportada.
2. Que ataquen la causa.
3. Que sean viables.
4. Que sean comprensibles, que se expliquen por sí mismas.

Por lo tanto, cabe mencionar que el Departamento de Auditoría Interna depende económicamente de la entidad a la cual pertenece ya que se encuentra bajo las órdenes directas de ella. Debe incluir dentro de su plan de trabajo de la auditoría correspondiente, el presupuesto de los recursos económicos que requiere para la realización del trabajo, claro que sin considerar los costos fijos, como son: sueldos y prestaciones de los empleados vigentes, tomando en cuenta que en determinado momento se puede necesitar de mayor fuerza de personal el cual se tendría que considerar dentro del presupuesto, este debe ser formulado sobre bases reales evitando mezclar gastos inútiles o superfluos, ya que uno de sus objetivos es el de minimizar costos y obtener un mayor beneficio o mejores resultados.

También el departamento de auditoría interna debe contar con una serie de políticas y procedimientos, por escrito, que orienten a su personal. La forma y contenido de las mismas deberán ser adecuadas al tamaño y estructura del departamento y a la complejidad de su trabajo.

No se requieren manuales, formales, administrativos y técnicos para todos los departamentos de auditoría interna. Un departamento pequeño puede ser manejado informalmente ya que está dirigido y controlado sobre base diaria con una estrecha supervisión y con memoranda escrita. Para un departamento grande es esencial que se establezcan de manera formal y comprensible, políticas y procedimientos que orientaran al personal en el cumplimiento consistente de los estándares de ejecución del departamento.

Por lo que el departamento de auditoría interna se ubica generalmente en los departamentos de dirección de empresas que sirven para ayudar en la gestión. Normalmente como ya hemos dictado este departamento tiene una vida autónoma y propia y el director de auditoría es quien supervisa el trabajo realizado por su propia sección. Este departamento dentro de la empresa es independiente y funcionalmente está adscrito a la dirección empresarial.

## **CAPITULO II**

### **2. AUDITORÍA OPERACIONAL.**

#### **2.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA OPERACIONAL.**

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

La auditoría operacional persigue detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; prestar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

#### **2.2. EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.**

Con el transcurso del tiempo la Auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Interno, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen.

Este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del presente siglo, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la Auditoría de cumplimiento. Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. Si bien hasta esta última década, este objetivo fue el de la Auditoría profesional o tradicional, a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de Auditoría se afianza con el nombre de Auditoría de Estados Financieros o Auditoría Financiera.

A partir de 1960 se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la Auditoría; se habla de la Auditoría en función del "hombre de negocios" y se comienza a señalar la importancia de que la Auditoría sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de Auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase de Auditoría que hoy se le denomina Auditoría operacional.

La importancia de dictar normas sobre este tipo de trabajo fue reconocida por el IMCP. En diciembre de 1972, la Comisión de Auditoría Operacional emitió su primer boletín, con el propósito de identificar el trabajo de Auditoría Operacional realizado por contador público, y con la intención de lograr unificar criterios sobre el tema.

Desde finales de la década de los años setenta hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la Auditoría gubernamental las evaluaciones de la gestión de las entidades públicas, mediante exámenes con un enfoque integral, que incluyen los aspectos de cumplimiento, financieros y operacionales.

Es importante tener en cuenta respecto al descubrimiento de fraudes por el Auditor, que al evolucionar el objetivo de la Auditoría, evolucionaron las técnicas, los procedimientos y en general la metodología para alcanzar los nuevos propósitos, de tal forma que un trabajo de Auditoría realizado profesionalmente debe tener un alto grado de probabilidad de detectar las irregularidades o ilícitos, pero asimismo esto no significa que la misión primordial de una Auditoría sea tal descubrimiento.

El mencionado desarrollo de la Auditoría en su objetivo o propósito primordial, tiene principal fundamento en la evolución del control interno y en su grado de importancia, pues en un principio cuando el propósito de la Auditoría era el de divulgar los fraudes el control interno no era reconocido como un elemento fundamental de las organizaciones.

El desarrollo del control interno, permitió que el objetivo de la Auditoría de descubrir fraudes pasará a un plano secundario, ya que la relación control-fraude tiene importancia más desde un punto de vista preventivo que desde el enfoque de la divulgación o del descubrimiento.

Corresponde por tanto al control interno, por definición, prevenir el suceso de fraude y el error, responsabilidad que por consecuencia recae en la administración de la entidad, reservándose a la Auditoría la misión de evaluar la eficacia del control interno y de formular las recomendaciones pertinentes para mejorarlo.

Cuando no existía control interno como elemento fundamental de las organizaciones o su importancia no era reconocida, el auditor para poder detectar los posibles fraudes, tenía que recurrir a exámenes exhaustivos de todo lo sucedido en el período auditado dando origen a la llamada Auditoría detallada, que era altamente costosa y sus resultados totalmente inoportunos.

Para evolucionar el reconocimiento del control interno, progresivamente fue desapareciendo la necesidad de practicar dicho tipo de exámenes, pues el auditor encontró una forma técnica de reducir la extensión de su trabajo, que es la de evaluar el grado de eficacia del control interno vigente en la entidad auditada para sobre la base del grado de adecuación, poder determinar la extensión de las pruebas a realizar, además de la naturaleza de las mismas; circunstancia que derivó en la Auditoría en base de prueba selectiva o por muestreo.

### **2.3. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.**

El objetivo de la Auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades a que se practiqué.

La auditoría operacional persigue: detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las entidades, en la consecución de la óptima productividad.

En la práctica de una auditoría operacional, el contador público se circunscribirá al primer nivel de apoyo, ya que su participación en los demás niveles queda fuera de la práctica de auditoría operacional. Los niveles segundo y tercero quedan enmarcados dentro de lo que se conoce como trabajos de reorganización, desarrollo de sistemas y consultoría administrativa.

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga; analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infra-estructura administrativa que los respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

El auditor operacional hace las veces del médico general, que diagnostica las fallas (enfermedades) dando pie a la participación del especialista, que puede ser el mismo u otro contador público, el que promoverá las soluciones concretas. Esto último corresponde a los niveles de apoyo segundo y tercero mencionados.

## **2.4. ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS CON BASE EN LOS CICLOS DE OPERACIÓN.**

La vida de toda empresa, esta constituida por un flujo constante de operaciones o de transacciones, que afectan a sus fianzas y a su vez, a los propietarios, los trabajadores, los acreedores y en general a los interesados en ella que necesitan información sobre lo que ocurre dentro de la misma y que como consecuencia deben clasificarse. Es así, como surgen los ciclos de operación constituidos por transacciones de naturaleza semejante que con procedimientos y sistemas, producen información accesible y útil para tomas decisiones.

### **2.4.1. CICLO DE INGRESOS.**

#### **2.4.1.1. INTEGRACIÓN DEL CICLO DE INGRESOS.**

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos el efectivo; Sin embargo, debe tomarse en cuenta que las mismas deberán servir tan solo como una guía general que oriente al auditor cuando lleve a cabo la revisión del control interno, ya que la identificación y determinación de estas funciones, asientos contables, formas y documentos importantes, etc., se deberá efectuar para cada caso en particular.

#### **2.4.1.2. FUNCIONES DEL CICLO DE INGRESOS.**

Las Funciones típicas de un ciclo de ingresos podrían ser:

- Otorgamiento de crédito.
- Toma de pedidos.
- Facturación.
- Contabilización de comisiones.
- Contabilización de garantías.
- Cuentas por cobrar.
- Cobranza.
- Ingreso del efectivo.
- Ajuste a facturas y/o notas de crédito.
- Determinación del costo de ventas.
- Entrega o embarque de mercancía.

#### **2.4.2. CICLO DE COMPRAS (BOLETÍN 6020.).**

##### **2.4.2.1. INTEGRACIÓN DEL CICLO DE COMPRAS.**

El ciclo de compras de una empresa incluye todas aquellas funciones que requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios.
- Activos fijos.
- Servicios externos.
- Suministros o abastecimientos.

#### **2.4.2.2. LAS FUNCIONES DEL CICLO DE COMPRAS.**

Las Funciones típicas de un ciclo de ingresos podrían ser:

- Selección de proveedores.
- Preparación de solicitudes de compra.
- Función específica de compras.
- Recepción de mercancías y suministros.
- Control de calidad de las mercancías.
- Control de calidad de servicios.

#### **2.4.3. CICLO DE PRODUCCIÓN.**

##### **2.4.3.1. INTEGRACIÓN DEL CICLO DE PRODUCCIÓN.**

Muchos de los recursos adquiridos por una empresa se almacenan, se convierten, se procesan o se ensamblan o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipo depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por anticipado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

##### **2.4.3.2. FUNCIONES DEL CICLO DE PRODUCCIÓN.**

Las funciones típicas de un ciclo de producción podrían ser:

- Contabilidad de costos.
- Control de fabricación.
- Administración de inventarios.
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

#### **2.4.4. CICLO DE NÓMINAS (BOLETÍN 6040).**

##### **2.4.4.1. INTEGRACIÓN DEL CICLO DE NÓMINAS.**

El ciclo de nóminas de una empresa incluye aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de mano de obra.
- El pago de mano de obra.
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pagó de mano de obra.
- Control de erogaciones relacionadas con la contratación de personal.

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como por ejemplo nóminas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, etc.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, estén relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

#### **2.4.4.2. FUNCIONES DEL CICLO DE NÓMINAS.**

Las funciones típicas de nóminas podrían ser:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de personal.
- Cursos De Inducción.
- Capacitación y Adiestramiento
- Llevar las relaciones laborales.
- Preparar informes de asistencia.
- Registro, información y control de la nómina.
- Desembolso de efectivo.
- Promoción y evaluación de personal.
- Cálculo de Impuestos relacionados con la misma

## **2.4.5. CICLO DE TESORERÍA (BOLETÍN B. 6050).**

### **2.4.5.1. INTEGRACIÓN DEL CICLO DE TESORERÍA.**

El ciclo de Tesorería de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de Tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se terminan con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

La mayor parte de las funciones relacionadas con un ciclo de Tesorería pueden efectuarse en la Tesorería de la empresa. Sin embargo, la Dirección Financiera, la Contraloría, Personal, por ejemplo, también pueden tener participación. Es frecuente que algunas funciones de la alta dirección estén encaminadas a la planeación y control financiero.

### **2.4.5.2. FUNCIONES DEL CICLO DE TESORERÍA.**

Las funciones típicas de un ciclo de Tesorería podrían ser:

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito.
- Relaciones con accionistas.
- Administración del efectivo y las inversiones.
- Acumulación, cobro y pago de intereses y dividendos.
- Custodia física del efectivo y los valores.
- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios.
- Administración y vigilancia de la deuda.
- Operaciones de inversión y financiamiento
- Administración financiera de planes de beneficio a empleados.

- Administración de seguros

#### **2.4.6. CICLO DE INFORMACIÓN.**

##### **2.4.6.1. INTEGRACIÓN DEL CICLO DE INFORMACIÓN.**

Es el conjunto de procedimientos que se utilizan para registrar, clasificar y resumir los datos generados en las operaciones de las empresas o entidades, con el fin de obtener información sobre el resultado de la ejecución de la calidad de los sistemas administrativos de información radica en:

- Exactitud durante el proceso y en obtención de información sobre las diferentes operaciones.
- Oportunidad con que se logra el proceso de los datos.
- Enfoque de la información, atendiendo las necesidades del usuario final.
- Confiabilidad en los diferentes reportes que se obtienen de los sistemas administrativos de información.

Existen los siguientes tipos de sistemas administrativos dependiendo del enfoque final de la información que generan:

- Sistemas de proceso de transacciones:

Sus características radican en procesar operaciones en volumen y que de los archivos del sistema, desde los manuales hasta los computarizados, es posible obtener información con un alto grado de detalle, así como información resumida.

- Sistemas de información para la gerencia y sistemas de respaldo en las decisiones:

Estos sistemas están encaminados a proporcionar información dirigida a los más altos niveles de la organización. Consisten en concentrar, comparar y analizar datos obtenidos de los sistemas de proceso de transacciones, con objeto de apoyar el proceso de toma de decisiones de los administradores y ejecutivos.

##### **2.4.6.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL EN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE INFORMACIÓN.**

1. Evaluar el contenido y la presentación de los informes que se distribuyen a los diferentes usuarios en todos los niveles de organización.

2. Proponer planes de acción específicos para mejorar la calidad de la información que Se obtiene a todos los niveles de la organización.
3. Recomendar la obtención de reportes adicionales para cubrir las carencias de información importante para la administración de la entidad económica, así con el medio más apropiado para lograrlo.
4. Estudiar la relación de costo beneficio que representa para la empresa el proceso de los datos y la obtención de reportes, con el fin de proponer medidas tendientes a lograr que esta relación sea favorable y que el costo se mantenga en niveles aceptables.

#### **2.4.7. OBJETIVOS DE CICLOS DE OPERACIÓN.**

Para efectos de los ciclos de operación se han establecido cuatro de calases de objetivos de control interno los cuales tienden a mejorar el funcionamiento de la entidad. Dichos objetivos se establecen a continuación

- Objetivos de autorización:

Los objetivos de autorización tratan de aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados.

- Objetivos de verificación y evaluación:

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

- Objetivos de salvaguarda física:

Estos objetivos tratan de aquellos controle al acceso a los archivos, registro, formas importante, lugares de proceso y procedimientos de proceso.

#### **2.5. METODOLOGÍA DE AUDITORÍA OPERACIONAL.**

Podemos considerar como metodología de la Auditoría Operacional a los diversos aspectos o trabajos de carácter general, que normalmente se efectúan en la auditoría operacional, y que de hecho constituyen las técnicas que emplea el auditor operacional para el mejor desempeño de su trabajo.

Según el Boletín No. 2 de la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., la Metodología de la auditoría operacional se puede basar en un método científico, cuyos pasos son:

- Consideración de la información preliminar que sugiere el problema (familiarizaron).
- Formulación del problema (panorama general).
- Observación de Hechos pertinentes al problema (recolección de información).
- Uso de conocimientos anteriores (preparación especial y capacidad profesional).
- Formulación de hipótesis (recomendaciones tentativas alternativas).
- Deducción de las implicaciones de la hipótesis (análisis de la investigación).
- Conclusión que confirme o no la hipótesis (afirmación de los hallazgos y presentación del problema a los afectados).

Como puede observarse, el método científico sigue un ordenamiento cronológico de los pasos que en términos muy generales deben seguirse en el desarrollo de la auditoría operacional, al iniciar estos pasos con la obtención del conocimiento de la compañía, continuado con la captación de los problemas existentes en la misma, y por último concluyendo con la elaboración y presentación a la empresa, del informe correspondiente.

A este, respecto la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, S.A., exponen el Botín antes mencionado, que un intento de metodología podía ser el siguiente:

### **2.5.1. FAMILIARIZACIÓN.**

Consiste en el conocimiento inicial por parte del auditor de los diversos aspectos de importancia en una empresa (objetivos, políticas, procedimientos, controles, etc.), como base para planear el desarrollo de un trabajo (esta impresión inicial la puede obtener a través de la lectura de las Actas de Asamblea de Accionistas, de las juntas del Consejo de Administración, de Estados Financieros, del Manual de Procedimientos, de alguna revista que publique la empresa, recorriendo sus oficinas, etc.).

Visita a la planta para apreciar objetivamente y tener un mejor conocimiento de las diversas características de la misma (su personal, naturaleza de las operaciones que efectúa, la forma en que se lleva a cabo la producción y/o almacenamiento de las existencias, tipo de maquinaria que se utiliza, condiciones de seguridad, del equipo y ambiente en general).

### **2.5.2. ANÁLISIS FINANCIERO Y OPERACIONAL.**

Se debe realizar una evaluación de la función financiera, resultados y operaciones de una empresa para obtener un panorama general de la forma en que se ha desarrollado (estudiando su solvencia, estabilidad, productividad, sus índices de rotación de personal, de inventarios, sus cuadros estadísticos, sus gráficas, etc.).

Para tal efecto podrían emplearse los diversos procedimientos de análisis e interpretación de estados Financieros, los Presupuestos, etc. y aplicarlos a la situación actual pasada y de ser posible futura de la empresa tratando de compararla (aunque sea en términos generales), con empresas de su mismo ramo, volumen de operaciones y nivel económico.

### **2.5.3. SELECCIÓN DE OPERACIONES A EXAMINAR.**

La selección de operaciones, como base para la evaluación de las mismas podrá efectuarse tomando en consideración el objetivo concreto de la auditoría (revisión de las operaciones del Departamento de Ventas o Compras, etc.), la relativa importancia y el riesgo probable que representan para la empresa estas mismas. Además de que también sean representativas de la situación sujeta a evaluación y tomar además muy en cuenta, los resultados obtenidos al efectuar los trabajos mencionados en los puntos anteriores.

### **2.5.4. EJECUCIÓN.**

La ejecución consiste propiamente en la revisión de las operaciones de la empresa (aunque no es el examen documental o la investigación de las mismas con los funcionarios correspondientes, técnicas que se mencionan posteriormente). Para llevar a cabo la ejecución, podemos utilizar cuestionarios y/o gráficas de operación, estándares de calidad, manuales de operación de la empresa, así como también un programa de trabajo ya definido; también será muy conveniente la elaboración de cédulas o papeles de trabajo que permitan aclarar cualquier consulta sobre el particular, facilita la supervisión correspondiente y constituir también una base para futuras planeaciones, además de ser una evidencia, por si fuera necesario, del trabajo desarrollado.

### **2.5.5. EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN.**

Con el objeto de comprobar la forma en que se están llevando a cabo las operaciones de la empresa; será pertinente revisar los diversos registros, informes, formatos, archivos, comprobantes, etc. Que se utilizan en cada caso. El examen que efectúa el auditor operacional debe hacerlo con una mente abierta para apreciar situaciones que provoquen una ineficiencia, y para proponer la recomendación correspondiente. Será una medida adecuada para que además de pensar como auditor lo haga como hombre de empresa.

#### **2.5.6. ENTREVISTAS O INVESTIGACIONES.**

Para ratificar las situaciones detectadas en la aplicación de las técnicas antes mencionadas, o bien, para ampliar el conocimiento de esas mismas situaciones, es conveniente entrevistar a las personas que efectúan las operaciones, o a los funcionarios que las controlan y/o dirigen. También resulta útil mantener un contacto frecuente con estos funcionarios, para efectos de exponerles aquellos aspectos en los cuales pueden colaborar, y con ello se facilite la revisión.

#### **2.5.7. RESUMEN DE LAS OBSERVACIONES Y COMENTARIO INICIAL CON LOS INTERESADOS.**

Resulta muy útil, que de ser posible se vayan elaborando las observaciones y sugerencias correspondientes, en la medida en que se vayan detectando, para que resulte más oportuno efectuar su solución. A este respecto, antes de enviar por escrito a la empresa estas observaciones, es recomendable comentarlas con el personal que interviene en las operaciones, con los funcionarios menores, con objeto de confirmar nuestras apreciaciones y ver la posibilidad de implantar nuestras sugerencias o inclusive escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista de estos funcionarios.

Al efectuarse estos comentarios, resulta adecuado enfatizar el aspecto constructivo de las sugerencias, con objeto de evitar cualquier mala interpretación o desconfianza sobre el propósito de nuestra intervención.

#### **2.5.8. DIAGNOSTICO O INFORME DE LA AUDITORIA.**

El diagnostico o informe constituye el producto terminado de la auditoria, es la forma de dar a conocer tanto al hombre de empresa como a los funcionarios y encargados de los departamentos operativos que se vean afectados, de todos los hechos o circunstancias importantes observadas en la revisión, así como también de exponerles las sugerencias de carácter general que permitan mejorar el desempeño de las mismas.

Al informe de auditoría operacional se le conoce también como diagnostico, por ser esta su verdadera naturaleza, es decir, la de una apreciación sobre la eficiencia con que se efectúan las operaciones de la empresa, que se acompaña de las recomendaciones que se estiman necesarias al caso, pero sin constituir, por lo menos actualmente, una opinión tipo dictamen de estados financieros, y en igual forma las sugerencias tampoco son de carácter específico, como por ejemplo, en la consultoría en administración en la que se puede considerar como una opinión autorizada, sino mas bien son recomendaciones generales para los problemas detectados.

## **CAPITULO III.**

### **3. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

#### **3.1. CONCEPTO.**

Es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus equipos humanos y físicos.

#### **3.2. EVOLUCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Debido al aumento de tamaño y complejidad de las empresas en los dos últimos decenios, la función de Auditoría ha crecido a un ritmo acelerado, pasando la función de ejecución en su sentido tradicional a uno de índole consultiva.

Las auditorías tradicionales se ocupaban principalmente de las conciliaciones bancarias, verificaciones de caja chica, etc. Muchos hombres de negocios asociaban la noción de Auditoría con la prueba de la corrección y exactitud de los cuadros financieros de una organización por parte de una firma de contadores públicos.

A partir de esta base, la función de Auditoría interna fue forjándose una rígida reputación que generaba la desconfianza y hasta el temor entre los empleados de las compañías. En un inicio los ejecutivos empleaban la función de Auditoría interna para complementar la Auditoría financiera externa, a fin de determinar si existían fallas o errores de importancia en sus anotaciones contables.

Pero al ir inclinándose la Auditoría hacía evaluaciones operativas, y a la necesidad de análisis de procedimientos, estudios de costos administrativos, conocimiento de los problemas y causas que dificultan el desarrollo de la empresa, o simplemente examinar la empresa en general cuando atraviesa una situación delicada, por una gestión ineficiente o condiciones externas desfavorables, surge la Auditoría administrativa.

#### **3.3 OBJETIVO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.**

Verifica, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

La importancia de la auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

### **3.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

#### **3.4.1. CONCEPTO.**

El proceso administrativo es una corriente que estudia y sitúa a la Administración desagregándola a través de las fases o elementos que la componen siendo la postura más generalmente aceptada la que los clasifica en planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **3.4.2. OBJETIVO.**

Desagregar los componentes de la organización en partes o elementos para su estudio individual y la interacción concurrente entre las diferentes áreas con el propósito de alcanzar los objetivos de la propia organización.

#### **3.4.3. ESPECIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE LAS FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

- **Objetivo de la planeación:**

Es el llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativo a que es lo que quiere la entidad, divididos en etapas o periodos futuros. El objetivo total de la planeación parte desde los más altos niveles de decisión así como la determinación de las principales metas y objetivos desagregados, hasta las estrategias menores y políticas de soporte; mas aun, llega hasta el nivel de métodos y procedimientos para su implementaron e implantación operativa.

- **Objetivo de la organización:**

El objetivo de la organización esta relacionado con la división del trabajo dentro de la entidad y como esta división, a su vez viene a conformarse como un todo para cumplir con los propósitos objetivos de la entidad. La organización le dice a cada individuo que tiene que hacer dentro de la entidad, como lo tiene que hacer y como lo puede dirigir y ayudar.

- **Objetivo de la integración:**

Paralelamente a los objetivos de la planeación y la organización esta el proceso de allegarse de todos los recursos necesarios, incluye procurarse del personal necesario e idóneo a las tareas y responsabilidades que se le van a asignar, y obviamente desarrollarlo, hacerse de los recursos naturales ( previos a los procesos de transformación) y materiales, como son: Planta, equipo, materiales y suministros y contar con el capital necesario para operar.

- **Objetivo de la dirección:**

El objetivo de la dirección aparece una vez que se han dado efecto los anteriormente apuntados. Incluye tres diferentes tipos de acciones de soporte y que son básicas para la ejecución de las tareas asignadas. La primera de estas es la admón. que tiene como función primaria el emitir instrucciones y comunicarlas a los subordinados; la segunda es la coordinación que se refiere a proveer información necesaria a todos los trabajadores; y la tercera es el liderazgo que es, en esencia la motivación a los trabajadores por medio del ejemplo que proyectan los supervisores y niveles de alto mando y como estos, en calidad de líderes, trabajan con sus subordinados.

- **Objetivo del control:**

El control es una fase del proceso administrativo que tiene como objetivo el coadyuvar en el logro de los objetivos de las otras cuatro fases o etapas de proceso administrativo.

### **3.5. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

#### **3.5.1 PLANEACIÓN.**

##### **3.5.1.1 CONCEPTO.**

La planeación consiste en la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Como a continuación se establece los Objetivos pueden ser clasificados de acuerdo a su naturaleza:

- **Objetivos sociales:**

Producir para proteger los intereses personales y sociales del personal de la empresa, del gobierno y de la comunidad.

- **Objetivos de servicio:**

Satisfacer las necesidades del público consumidor proporcionando bienes y servicios en las mejores condiciones.

- **Objetivos económicos:**

Cumplir con los intereses económicos de los inversionistas de sus acreedores y de su personal.

- **Objetivos tecnológicos:**

Aplicar la moderna tecnología en todas aquellas áreas que lo justifiquen de manera que se beneficie el cumplimiento de los demás objetivos.

### **3.5.1.2. PRINCIPIOS DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.**

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional. Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa; por lo tanto para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- **Principio de Factibilidad:**

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

- **Principio de la Flexibilidad:**

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

- **Principio de la Unidad de Dirección:**

Los planes deben de ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan en general.

- **Principio de Consistencia:**

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

- **Principio de Precisión:**

Establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, modelos matemáticos, entre otros, para reducir al mínimo los riesgos.

### **3.5.2. ORGANIZACIÓN.**

#### **3.5.2.1. CONCEPTO.**

Se puede definir a la organización como “El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.

#### **3.5.2.2. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.**

Existen nueve objetivos que marcan la pauta para establecer una organización racional, los cuales se encuentran íntimamente relacionados, los cuales son:

- **Principio de Objetivo:**

Establece que todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

- **Principio de Especialización:**

Este principio establece que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

- **Principio de Jerarquía:**

Este principio establece que en la organización deban de haber centros de autoridad de los cuales emanen la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el mas alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

- **Principio de Autoridad y Responsabilidad:**

Este principio establece que a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

- **Principio de Unidad de Mando:**

Por este principio entendemos que la unificación de esfuerzos la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación sólo se logran cuando un grupo tiene un solo jefe.

- **Principio de Difusión:**

Por medio de este principio se establece que para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con la misma.

- **Principio de Tramo de Control:**

Este principio señala que el jefe de cualquier área o departamento únicamente debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente.

- **Principio de Coordinación:**

Como parte de este principio se tiene establecido que las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

- **Principio de Continuidad:**

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

### **3.5.3. DIRECCIÓN.**

#### **3.5.3.1. CONCEPTO.**

El término Dirección se refiere a “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”..

#### **3.5.3.2. PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN.**

Dentro de la etapa de Dirección existen 6 principios de los cuales se enumeran a continuación:

- **Principio de la Coordinación de Intereses:**

Este principio se refiere a que la dirección serpa eficiente en tanto se encaminen hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

- **Principio de Impersonalidad de Mando:**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben de estar consientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrario.

- **Principio de la Supervisión Directa:**

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- **Principio de la Vía Jerárquica:**

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, así como pérdidas de tiempo.

- **Principio de la Resolución del Conflicto:**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que el no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

- **Aprovechamiento del Conflicto:**

Este principio establece que al verse obligado el administrador a pensar en la solución de un conflicto, existe la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

### **3.5.4. CONTROL.**

#### **3.5.4.1. CONCEPTO.**

Se puede definir esta etapa del proceso administrativo como:

La evaluación y Medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para el establecimiento las medidas correctivas necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.

### 3.5.4.2. PRINCIPIOS DE CONTROL.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

- **Principio de Equilibrio:**

Este principio establece que a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

- **Principio de los Objetivos:**

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

- **Principio de la Oportunidad:**

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

- **Principio de la Desviaciones:**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

- **Principio de la Costeabilidad:**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.

- **Principio de la Excepción:**

Este principio nos establece que el control debe aplicarse preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.

- **Principio de la Función Controlada:**

Este principio señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

## **CAPITULO IV.**

### **4. NORMAS DE LA AUDITORÍA Y TÉCNICAS DE AUDITORIA.**

#### **4.1 NECESIDAD DE LAS NORMAS.**

La auditoría es una actividad profesional, por lo tanto el auditor debe procurar que sus servicios sean de calidad y alto nivel.

Se podría pensar que el nivel profesional se obtiene estudiando y estableciendo procedimientos mínimos obligatorios, pero la auditoría no es una actividad mecánica que acepte la aplicación de reglas o formas de actuar rígidas.

El ser auditor exige un juicio profesional, sólido y maduro para:

- Determinar los procedimientos a seguir.
- Juzgar los resultados obtenidos.
- Adaptarse a circunstancias cambiantes de los negocios.

Para satisfacer la necesidad de asegurar un servicio sobre bases mínimas de calidad, mediante la exigencia de cumplir con determinados procedimientos, se acordó establecer principios mínimos fundamentales que puedan definirse en términos generales, a los cuales se les llamo normas de auditoria.

A medida que la auditoría fue evolucionando, los organismos pertinentes tomaron conciencia de la necesidad de establecer estas normas a las cuales debían ajustarse los profesionales dedicados a esta labor. Y ello porque la adopción de normas en materia de informes y demás aspectos importantes de esta actividad, contribuyen a mejorar el servicio que los auditores prestan a sus clientes.

Las normas hacen comprensibles el alcance de los auditores y su responsabilidad, tanto para los auditores como para los clientes. Pero de ninguna manera estas normas implican restringir la libertad del auditor.

#### **4.2 CONCEPTO DE NORMAS DE AUDITORIA.**

La definición de norma en la auditoría se puede expresar como lo siguiente:

Normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la persona del auditor y al trabajo que desempeña, los que se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

En conclusión, la normalización de una actividad establece un conjunto de formalidades y características fundamentales que forman la identidad de dicha disciplina y constituyen los requisitos de calidad que rigen la actividad del auditor, el desarrollo del trabajo, las conclusiones y recomendaciones que deben comunicarse a las personas u organismos respectivos.

#### **4.3. NORMAS DE LA AUDITORÍA OPERATIVA.**

En un inicio no había normas para esta auditoría, la operativa pero si se sabía lo que se necesitaba y su marco conceptual, se empezaron a adaptar las normas de la auditoría tradicional.

La auditoría operativa necesita para evaluar normas o estándares de comparación para juzgar y medir la función que se está analizando.

Por ejemplo para evaluar la función administrativa se necesita, al igual que la Auditoría de Estados Financieros que la contabilidad se realice con respecto a lo establecido por la contabilidad general.

Debido a que no existen normas, cualquier persona que audite puede estar confundida ante que decisiones tomar o que juzgar. Por este motivo desde ahora, las normas serán las exigencias que enmarcan el trabajo profesional del auditor y que le plantean en su que hacer requisitos de calidad, respetando en esto el nombre de la auditoría tradicional otorga a estas reglas de conducta personal.

#### **NORMAS PERSONALES:**

Estas normas son las más inconvencionales, ya que son propias de las personas. En toda labor de auditoría, el profesional debe tener adiestramiento, pericia, idoneidad, independencia y experiencia.

Las normas que a continuación se mencionaran son adaptadas de la Auditoría de Estados Financieros:

1. El auditor debe ser una persona que, teniendo título profesional oficialmente reconocido y o la habilitación legal correspondiente, debe tener entrenamiento técnico, experiencia y capacidad profesional para ejercer la auditoría operativa. La especialización técnica y profesional es imprescindible para el auditor operacional.
2. El auditor debe realizar su trabajo y preparar su informe con cuidado y diligencia profesional. Cuando el auditor entrega su informe, tiene que avalar todas las conclusiones que en el se encuentran.
3. El auditor debe mantenerse en una posición de independencia a fin de garantizar la imparcialidad y objetividad de sus juicios. La independencia del auditor debe abarcar los aspectos económicos como el personal (mental), es decir no tener influencias.

Esta norma es difícil de implementar si el auditor operacional es interno, por que él conoce a sus compañeros además por la dependencia económica o jerárquica que él tenga.

El auditor debe ser responsable de transmitir y difundir sus conocimientos y experiencia, con el objeto de perfeccionar y prestigiar la profesión. Ya que como esta disciplina es relativamente nueva necesita de un cuerpo teórico integral que la norme, describa y explique.

### **NORMAS A LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.**

1. El trabajo de auditoría debe comprender una adecuada planeación y supervisión de los colaboradores. Toda auditoría representa la realización de un proceso que debe ser orgánico y coherente, a desarrollarse en un periodo determinado y condicionado a las características de la empresa que se audita y a los objetivos que se persiguen con el examen. Para la realización de estos objetivos el auditor debe tener trabajadores dependientes a él para controlar y planificar las actividades, además si tiene colaboradores también se deben controlar. Para lo anterior se debe preparar un plan general de auditoría que incluirá, como mínimo:

- Los objetivos del trabajo.
- Los aspectos fundamentales del control interno y del control de gestión a evaluar.
- El alcance del trabajo que se considera necesario para permitir al auditor emitir responsable y documentadamente su informe.
- Los procedimientos de auditoría y el momento que se aplicaran.
- Los recursos materiales y humanos necesarios a su distribución.

2. El trabajo de auditoría debe comprender un estudio y evaluación adecuados de los sistemas de control internos y de control de gestión vigentes en la entidad examinada, para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría a aplicar. Para el auditor operativo, la evaluación del sistema de control interno le ayudara a establecer en principio, las causas de los problemas en la gestión analizada.

También el auditor operacional debe evaluar el sistema de control de gestión existente para saber como es la calidad de la administración y eficacia, eficiencia y economicidad de la empresa.

3. El trabajo de auditoría debe comprender la obtención, mediante la aplicación de procedimientos de auditoria, de evidencia comprobatoria valida, pertinente y suficiente, que permita respaldar las aseveraciones contenidas en el informe. Toda conclusión debe estar respaldada, ya que se esta evaluando las decisiones administrativas.

## NORMAS RELATIVAS AL INFORME

El auditor operacional tiene que emitir un informe en cambio el auditor de estados financieros debe emitir un dictamen.

En este informe se exponen la evaluación, sugerencias y recomendaciones para mejorar la gestión administrativa

1. El informe debe contener un pronunciamiento respecto de la eficiencia, eficacia y economía de la gestión administrativa en la materia o área sometida a examen. La auditoría operativa busca evaluar estos tres componentes y por lo tanto se deben decir como están funcionando.

Toda la información que se pone en el informe debe ser justificada ya que esta será leída por los directivos superiores para ocuparlos como retroalimentación.

2. El informe debe contener como mínimo lo siguiente:

- Objetivo de la auditoría y motivo de su realización.
- Metodología utilizada, enfatizando los procedimientos que permitieron reunir la evidencia sustentatoria.
- Alcance y limitaciones del examen.
- Hechos o circunstancias importantes analizados o diagnóstico.
- Sugerencias y recomendaciones necesarias.
- Pronóstico de la información.
- Todo otro elemento o información que, a juicio del auditor, mejore la comprensión del informe.

Esta norma muestra la estructura y contenido del informe.

3. El informe debe ser entregado oportunamente para asegurar su óptima utilización. La dinámica en que se desarrollan las empresas, las decisiones que se toman tienen que ser rápidas ya que las organizaciones cambian muy rápido. Es por este motivo que el informe debe estar en el momento preciso para que se tomen las decisiones pertinentes.
4. El informe debe reunir, como mínimo, las características de: materialidad, precisión, integridad, veracidad, concisión, claridad, oportunidad, prudencia.

- **Materialidad:** El informe debe estar enfocado hacia los aspectos fundamentales de la materia bajo examen, sin detenerse en errores o deficiencias que no son significativos en el contexto total.
- **Precisión:** La información debe ser apta y convenientes para los requerimientos del usuario.
- **Suficiencia:** La información, debe además, reunir los atributos necesarios para transmitir su utilización, esto es, resolver problemas y mejorar la gestión administrativa.
- **Integridad:** El contenido del informe ha de ser exhaustivo, en el sentido de incluir, por lo menos, todos los elementos esenciales de la situación auditada.
- **Veracidad:** La información presentada debe expresar fielmente los acontecimientos reales, sin omisiones ni deformaciones de ningún tipo.
- **Concisión:** La exposición requiere estar sintetizada en grado tal que sea compatible con el tiempo disponible de quien lo va a leer y analizar, sin perder por ello la claridad de las ideas y conceptos vertidos.
- **Claridad:** El informe debe ser redactado en lenguaje de fácil comprensión, para evitar problemas de comunicación derivados de una excesiva especialización de la fuente y/o del receptor.
- **Oportunidad:** La información debe emitirse en tiempo y lugar conveniente para el usuario.
- **Prudencia:** El auditor debe ser cauto en la información entregada, evitando infidencias y riesgos innecesarios.

#### **4.4 CONCEPTO DE TÉCNICA.**

Como se ha dicho el auditor emite un juicio de la empresa de una parte o en su totalidad, y estos juicios deben sustentarse en evidencias sustentables (los esfuerzos del auditor deben dirigirse hacia la obtención de esta evidencia). En la auditoría las técnicas son, métodos o modos de actuar que permiten al auditor obtener información destinada a sustentar, con evidencia suficiente y pruebas auténticas, su opinión o juicio sobre alguna materia objeto de su análisis e investigación.

En consecuencia, no es la técnica misma la importante, sino que lo es su validez como herramienta de investigación seria y confiable, y la propiedad y oportunidad de su aplicación a cada circunstancia en especial. La norma es, en consecuencia, una regla de aceptación general que, sin afectar el trabajo del auditor, lo condiciona sanamente. Esto significa que, en su labor de búsqueda de evidencias a través de los cumplimientos de los procedimientos apropiados, debe aplicar aquellas técnicas que la practica y su idoneidad profesional le indiquen como convenientes, enmarcando en las normas de auditoría.

#### **4.5 TIPOS DE TÉCNICAS.**

Los tipos de técnicas pueden ser:

##### **1. Estudio General:**

Es el estudio y análisis de los aspectos generales del problema, situación y/o empresa, que puedan ser significativos en su calidad de información para el auditor.

Se concentrara mediante:

- El examen de la documentación:

Revisión de escrituras, actas de directorio, juntas o comités; manuales de organización, de descripción de cargos, de procedimientos; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.

- La información ocular:

Apreciación real, obtenida por el auditor.

- Descripciones Escritas:

Son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, etc.

Lo importante es escribir lo visto aunque el auditor debe tener la habilidad de escribir en forma clara y concisa.

##### **2. Entrevista:**

Es recoger información formulando preguntas a los empleados relacionados con el problema, por ende el auditor debe tener mucho tacto para plantear las preguntas y dar validez a las respuestas.

Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar mas el tiempo. La respuesta a una sola pregunta es una parte minúscula en la formación de la opinión, las respuestas a muchas preguntas, relacionadas entre si, pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorios.

El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información.

También si el auditor no desea tener un cuestionario en la entrevista, hace la entrevista mas amena y puede tener un clima mas grato, además si hace esto debe tomar buenas notas resumidas que después le ayuden en su labor.

### **3. Correlación con Información Conexa:**

Cada vez que el auditor obtenga información que le sirva de evidencia para la formación de un juicio, deberá relacionarla con la información conexa de la propia empresa y/o del medio relacionado, con el objetivo de constatar tanto su confiabilidad y validez como que sea concordante con el concepto, políticas, filosofía de administración y cultura organizacional del ente examinado. Servirá para tal constatación que ya estuvo en vista al practicar el examen general, en especial manuales y documentos emitidos por la empresa sobre su organización y modo de administrar.

### **4. Confirmación:**

Es para tener la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan se debe entregar directamente al auditor.

### **5. Observación:**

El auditor debe estar alerta ante cualquier situación que se produzca y todas las actividades que se llevan a cabo.

La idea es ver que nada este fuera de lo normal. Es una técnica de aplicación muy general y su aporte no es muy concluyente, pues el auditor no la puede vincular a procedimientos específicos de verificación.

### **6. Análisis:**

Se examina cuidadosamente la información recopilada. Se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, para poder definir el o los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

### **7. Otras Técnicas:**

Técnicas tales como árboles de decisión, CPM, PERT y otras mas ayudados por las estadísticas, matemáticas, probabilidades, programación lineal, la computación ,etc. ayudan a los administradores a tomar mejores decisiones , estas técnicas también las utiliza el auditor operativo, entonces, el debe saber como utilizarlos, además debe tener un asesor que tenga este tipo de conocimientos.

Tanto las técnicas de proyección y de control mencionadas, como aquellas propias de la ciencias de la administración o investigación operativa, que proporcionan un arsenal moderno, principalmente matemático, y que permiten calcular eficazmente el valor de políticas directivas alternativas, son herramientas o técnicas que el auditor debe poder utilizar cuando examina la administración. Asimismo, también ellas pueden ser objeto de auditoría en cuanto a la oportunidad, propiedad y eficacia con que se manejan.

## **CAPITULO V.**

### **5. PAPELES DE TRABAJO UTILIZADOS EN LA AUDITORIA INTERNA.**

En esta etapa de la metodología la investigación documental es una herramienta muy utilizada, consiste en obtener información que se encuentra compendiada en toda clase de documentos, escritos, grabados o filmados, como pueden ser informes, manuales, registros, reportes.

Una característica limitativa de la investigación documental es que el auditor no define ni el tipo ni la forma de la información que habrá de contener los documentos, por tanto no siempre concuerda con los propósitos de la auditoría, sin embargo tiene la ventaja de permitirnos analizar datos de tiempos y lugares remotos.

#### **5.1. OBJETIVO DE LOS PAPELES DE TRABAJO.**

Después de haber estudiado y recopilado toda la información de la empresa en cuestión se hace necesario que el auditor plasme el trabajo realizado y el que se va a desempeñar en un futuro mientras dure la revisión, por lo que se dispone a la elaboración de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones. Tiene como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto. Es en sí para el auditor un punto de apoyo para formar sus juicios y por consiguiente para determinar sus conclusiones y recomendaciones.

En nuestro campo tiene características especiales, debido a lo polifacético de nuestra profesión, originando para cada caso en específico, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Los papeles de trabajo proporcionan la evidencia principal que respalde los hallazgos de los auditores internos, así como también es auxiliar en la planeación, desarrollo y supervisión de la auditoría, documenta el grado de logros obtenidos por la auditoría, proporciona además apoyos documentales en circunstancias tales como reclamaciones de seguros y fianzas, fraudes y demandas legales o judiciales, apoya al cumplimiento por parte del grupo de auditoría interna de las normas para la práctica profesional de la auditoría interna, así como también facilita la supervisión por parte de otros auditores o revisores.

#### **5.2. REALIZACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.**

Los papeles de trabajo deben contener la información recopilada analizada para que sirva de respaldo de los hallazgos encontrados y de las recomendaciones que procedan, estos a su vez deben de ser preparados por el auditor y supervisados por el responsable del departamento de auditoría interna.

Para la elaboración de los papeles de trabajo se requiere que el auditor haga gala del profesionalismo con el que actuó durante las entrevistas y las observaciones de campo, solo es posible la elaboración de los papeles de trabajo si se cuenta con toda la información referente al tema. El orden, forma y contenido de dichos papeles dependerá del origen y el tipo de auditoría que se quiera realizar o lo que es lo mismo irá en base al tipo y naturaleza de auditoría que se desee realizar.

Se aconseja que se utilicen formas preimpresas que contengan el formato y los puntos que deban ser investigados a fin de normar el criterio de las personas que los manejan y así evitar malas interpretaciones, pérdida de tiempo y preguntas innecesarias, así mismo es recomendable aconsejar un tamaño uniforme con calidad y diseño adecuado.

Como ya se mencionó con anterioridad los papeles de trabajo son el comprobante del trabajo realizado por el auditor por lo que entre los más comunes se encuentran:

1. Los programas referentes a la planeación, así como los programas y cuestionarios referentes a la auditoría.
2. Documentación que pruebe el método aplicado en la evaluación de control interno.
3. Notas y memorandas resultantes de las entrevistas.
4. Documentación que describa los cargos y las actividades primordiales así como sus costos.
5. Copias de contratos o convenios que se consideren importantes.
6. Información que plasme las políticas administrativas, de operación y financieras.
7. Resultados sobre la evaluación de controles.
8. Resultados de los procesos analíticos de revisión.
9. Correspondencia de auditoría si complementa las conclusiones a que llegó la auditoría.

Los papeles de trabajo no solo pueden estar integrados por cédulas de auditoría sino también por cintas magnéticas, disquetes, audio y video grabaciones, si se trata de estos últimos se recomienda hacer un respaldo.

A demás de esto los papeles de trabajo deberán constar como límite mínimo de documentación la necesaria para documentar los aspectos o pasos del proceso de auditoría.

- Planeación.
- Examen y evaluación de control interno.

- Las técnicas y procedimientos de auditoria, aplicadas, la información obtenida y conclusiones alcanzadas.
- Supervisión y revisión
- Informes generales.
- Seguimiento de los informes de auditoria.

Los papeles de trabajo deben ser lo más completos posibles ya que también deben de incluir las conclusiones de auditoria a que se haya llegado, entre otras condicione los papeles de trabajo incluirán los documentos relativos a la planeación así como los programas y cuestionarios de auditoria, métodos aplicados con su correspondiente documentación o cuestionario referente al estudio y evaluación del control interno, diagramas de flujo, descripciones narrativas y evidencia competente y suficiente sobre las pruebas de auditoria, notas y memorandas resultantes de las entrevistas, información relativa a la estructura organizacional a si como descripción de puestos y/o actividades principales, estudios de costos o actividades y funciones, información relativa al análisis de procedimientos de operación, análisis de las formas de papelería en uso, análisis de archivos y de sistemas de información, así como copias de contratos o convenios que se consideren importantes, cartas de presentación y confirmación, análisis de las pruebas sobre las operaciones y procesos y saldos de las cuentas significativas, resultados de los procedimientos analíticos de revisión, informe de auditoria, comentarios de los auditados y de los mandos superiores, y por ultimo por mencionar algunas la correspondencia de la auditoria si contribuye a documentar las conclusiones a que se llevo en la auditoria.

Si el auditor interno formula reportes sobre la información financiera, los papeles de trabajo de la auditoria deberán demostrar que los registros contables concuerdan y son conciliables con la información financiera.

Otro punto que es importante mencionar es de que manera el auditor va a reflejar en los papeles de trabajo que fueron revisados y supervisados, tanto en su elaboración como en su supervisión y para esto ocupara las llamadas “ marcas de auditoria” que son anotaciones hechas generalmente a lápiz rojo y que indican en forma simbólica y breve las verificaciones hechas por el auditor.

El grupo de auditores interno cuya estructura operativa sea profesional, deberá contar con un catalogo de marcas de auditoria cuyo uso obligatorio garantice uniformidad en este elemento de las cédulas de auditoria, evita marcas caprichosas y produce ahorros de tiempo ya que elimina la necesidad de explicaciones sobre el resultado de otras marcas.

Un ejemplo de este tipo de catalogo podría ser:

- Suma verificada.

- Resta verificada.
- Multiplicación verificada.
- División o porcentaje revisado.
- Cifra o dato correcto.
- Verificado contra registros contables.
- Dato verificado contra evidencia documental externa.

Es necesario que durante la elaboración de los papeles de trabajo se tenga el cuidado requerido por un trabajo de calidad ya que un descuido en la ortografía o gramática podría ser fuertemente criticado, en el caso de que personal ajeno o bien el propio grupo de auditores detectara dicha deficiencia, dicho descuido podría poner en duda la capacidad, suficiencia y calidad de todo el trabajo y del personal que intervino en su formulación, una escritura legible es siempre apreciada durante la revisión y el estudio de los papeles de trabajo por parte de cualquier lector lo cual nos permitirá ahorrar tiempos.

Al formular los papeles de trabajo, es de vital importancia considerar que se debe cumplir en lo posible con el programa de trabajo de auditoria peculiaridad emitiendo la menor cantidad posible de cedulas.

### **5.3. TÉCNICAS DE ELABORACIÓN.**

El auditor encargado de la auditoria administrativa operacional es el responsable de establecer los lineamientos y políticas relativas a la elaboración de los papeles de trabajo, considerando el tipo de expediente, los índices y que clase de papelería es la necesaria para optimizar el trabajo realizado por sus subordinados.

Las siguientes son algunas recomendaciones para la elaboración de los papeles de trabajo:

- Cada papel de trabajo deberá contener un encabezado que normalmente comprenderá el nombre de la empresa, función sujeta a auditoria, objetivo de papel de trabajo así como la fecha o el periodo que abarca la auditoria.
- Así mismo cada papel de trabajo deberá ser firmado o inicializado por el auditor que la elaboro.
- Cada papel de trabajo debe contener un índice o número de referencia, así como las marcas de auditoria utilizadas y su significado.
- Identificación clara de las fuentes de información.

## **5.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO**

### **5.4.1. POR SU USO.**

#### **1. Por su uso continuo:**

Los papeles de trabajo pueden contener información útil para varios ejercicios ( acta constitutiva, contratos a plazos mayores de un año, cuadros de organización, catálogos de cuenta, manuales de procedimientos) por su utilidad más o menos permanente, este tipo de papeles se acostumbra conservarlos en un expediente especial, particularmente cuando los servicios del auditor son requeridos por varios ejercicios contables.

#### **2. Por su uso temporal:**

De la misma manera los papeles de trabajo pueden contener información útil solamente para un ejercicio determinado (confirmaciones de saldos a una fecha dada, contratos a plazo fijo menor a un año, conciliaciones bancarias); en este caso, dichos papeles se agrupan para integrar el expediente de auditoria del ejercicio a que se refieran.

### **5.4.2 POR SU CONTENIDO.**

Aunque en diseño y contenido los papeles de trabajo son tan variados como su propia imaginación, existen en la secuela del trabajo de auditoria papeles clave cuyo contenido esta mas o menos definido y que los hace característicos:

- 1.** La hoja de trabajo es la cedula que muestra los grupos o rubros que integran los estados financieros.
- 2.** Las cedulas sumarias muestran las cuentas de mayor que forman un rubro.
- 3.** Las cedulas de detalle relacionan las partidas que componen una cuenta de mayor o un saldo cualquiera.
- 4.** Las cedulas de comprobación contienen el trabajo efectuado para verificar la corrección de una partida u operación.

### **5.4.3 CEDULAS DESCRIPTIVAS.**

La estructura de estos papeles de trabajo se basa en la narración de los pasos que se llevan a cabo dentro del desarrollo de un sistema, manteniendo siempre una secuencia y un orden cronológico de los métodos y procedimientos que conlleva tal sistema.

El manejo y elaboración de este tipo de papeles de trabajo resulta muy útil durante la etapa de la organización ya que mediante ellos, se difundía las características y peculiaridades de cada método o procedimiento a seguir por el personal operativo de la empresa.

#### **5.4.4. GRÁFICAS DE FLUJO.**

Es la descripción grafica concreta de un sistema que sirve de base para evaluar el control interno, la planeación y el diseño de una auditoria

- Ventajas
  1. El flujo de transacciones de una empresa es representado rápida y fácilmente.
  2. Se requiere menos tiempo para su entendimiento
  3. Los cambios en los sistemas son fáciles de actualizar
- Preparación.

Son cinco los pasos que se deben de seguir para la preparación de una grafica de flujo:

1. Decidir que aspectos del sistema del cliente son importantes, o sea aquellos que tienen importancia para la auditoria.
2. Preparación de diagramas resumidos para aquellos sistemas que implican una gran variedad de detalle.
3. Preparar gráficas de flujo detalladas que incluyan las fases tanto manuales como computacionales.
4. Preparar diagramas complementarios y materiales analíticos adicionales cuando sea apropiado.
5. Llevar a cabo y documentar la verificación de la descripción del sistema y modificar los diagramas según sea necesario.

Mediante estas el auditor puede plasmar las operaciones de manera secuencial abarcando con mayor exactitud las características de un sistema, a su vez esta opción hace mas fácil de comprender los métodos y procedimientos utilizados y le proporciona al interesado una visión integral del ciclo de transacciones sujetas a revisión.

En la práctica de nuestra profesión uno de los modelos de papel de trabajo mas utilizados es el Diagrama de Flujo, el cual sobre todo si se trata de un auditor principiante es difícil de elaborar pero que mediante la práctica y el adiestramiento adecuado le permitirá el dominio de esta técnica.

Existen unos lineamientos que se aconseja considerar para que las cédulas elaboradas muestren clara y objetivamente el trabajo realizado por el auditor:

También para la elaboración de los papeles de trabajo el auditor debe de manejar un nivel de absoluta eficiencia, lo que por cierto estará sujeto a los objetivos de la auditoria y a las características propias del trabajo a realizar. Pero dentro de este concepto debemos considerar sobre todo que el trabajo realizado quede plasmado en toda la información que fue necesaria y suficiente para cumplir con las normas de auditoria generalmente aceptadas, y para apoyar todas y cada una de las conclusiones que el profesional a cargo incluye en su informe, también para cumplir con un trabajo eficiente se debe ver el resultado de una adecuada planeación, razonamiento, determinación y estudio de los objetivos de la auditoria en le ciclo de transacciones en que se vaya a llevar a cabo y por ultimo que el trabajo de la auditoria se efectuó en forma metódica y con la convicción de poder obtener el máximo rendimiento al costo mas bajo.

#### **5.5. PROPIEDAD Y CUSTODIA.**

Los papeles de trabajo son propiedad de la organización o entidad de la que formen parte el departamento de auditoria que los genero.

De igual forma los expedientes sobre papeles de auditoria generalmente deben quedar bajo el control de la dirección de auditoria interna y solamente podrá acceder a este el personal autorizado; en caso de que personal ajeno requiera información contenida en dichos papeles solo el encargado de auditoria interna podrá autorizarlo, el cual a su vez si lo considera necesario solicitara permiso a la dirección general.

También es común que auditores internos y auditores externos independientes permitan el acceso reciproco a sus respectivos papeles de trabajo de auditoria en todo caso como ya se menciono anteriormente será el director de auditoria quien autorice dicho préstamo.

Es importante el resguardó de los papeles de trabajo por que:

1. Constituyen prueba fehaciente del trabajo realizado.
2. Son el punto de apoyo para emitir las consideraciones necesarias.
3. Son fuente de información a las que pueden recurrir en el momento que sean necesarias.

4. Son memorias de experiencia a las que se puede recurrir en demanda de información par mejorar trabajos posteriores.
5. Dichos papeles tienen para el auditor un valor estimativo por lo que deben archivarse adecuadamente.
6. Siendo esto la prueba fehaciente y de calidad sobre el trabajo realizado por el auditor estos deben de conservarse protegidos y resguardados ante cualquier intervención ajena.

En cuanto a la preparación de los papeles de trabajo es necesario establecer como llevar a cabo una carpeta de papeles de trabajo. Es necesario implantar un método en el cual se registren los puntos tratados en la auditoria, registrar clasificadamente la información captada y recopilada en cualquier investigación que se realice, es de exigencia general.

Es necesario que dicha información se registre con claridad para que cualquier persona pueda entenderla

La forma y el mecanismo mas comúnmente utilizado para el control y localización de información archivada es clasificando los expedientes de manera alfabética, y cada expediente a su vez, en forma cronológica, como ya se menciono anteriormente el acceso a esta información debe de ser restringido y la mejor manera de mantener un control es mediante “vales de archivo” en el cual se debe indicar el expediente solicitado, fecha, motivos de solicitud, fecha de devolución, nombre y firma del solicitante, y nombre y firma del supervisor, gerente o director que autorice la consulta del expediente.

En cuanto a la custodia y propiedad de la correspondencia de departamento de auditoria operacional administrativa no es conveniente ni apropiado que esta sea interferida o conocida por otra persona que no sea del propio grupo de auditores, inclusive dentro del propio grupo de auditores, cada uno deberá conocer lo que le corresponde conocer no mas. Un procedimiento muy practico y efectivo para preservar este carácter es contratando un servicio de apartado postal, para uso exclusivo del departamento de auditoria y se designara a un solo miembro del grupo para que recoja la correspondencia, misma que entregara personalmente al director del departamento de auditoria quien la recibirá y distribuirá a quien proceda.

En cuanto a lo que se refiere a la correspondencia de salida, en cada gerencia de auditoria se emitirá la correspondencia que surja de su grupo, debidamente fechada y con numero consecutivo de escrito ininterrumpido, ningún miembro de ese grupo emitirá correspondencia que no sea de ese control. Es conveniente que esta correspondencia sea firmada por el gerente o director de auditoria para asegura la propiedad de la emisión y para que sepa lo que están haciendo sus subordinados, que al fin y al cabo están bajo su responsabilidad.

Una practica de control muy conveniente en la correspondencia de salida, consiste en que semanalmente cada gerente de auditoria facilite al director de auditoria para su lectura y conocimiento, el denominado, consecutivo de escritos y correspondencia generada.

## **5.6. ARCHIVO DE AUDITORIA.**

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

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

### **5.6.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL.**

La estructura funcional del archivo de auditoria interna se divide en tres áreas principales; archivo de administración interna, archivos de auditorias realizadas y archivo general.

- Archivo de auditoria interna.
- Archivo de auditorias realizadas.
- Archivo general

Durante la elaboración de papeles de trabajo el auditor podrá auxiliarse de cualquiera de las siguientes herramientas:

- Diagramas de flujo.
- Organigramas.
- Análisis de tiempo.
- Muestreo.
- Productividad del trabajo.
- Métodos de estadística.

La presentación de la carpeta de papeles de trabajo deberá contener:

1. Objetivos y políticas.
2. Programas de trabajo.
3. Organigrama.
4. Cuestionario general de auditoria.
5. Relación de tipos de puestos.
6. Cuestionario funcional.
7. Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo.
8. Inventario de sistemas y procedimientos.
9. Cuestionario de análisis y formas.
10. Diagrama de procedimientos.
11. Papeles de trabajo que contienen los resultados de la revisión efectuada con sus observaciones y recomendaciones.

Una vez reunida toda la información se procederán a organizar y documentar todo el material escrito, en base a los puntos comentados con anterioridad, con el objeto de facilitar la etapa de evaluación de la información obtenida.

## **CAPITULO VI.**

### **6. PROGRAMA DE AUDITORIA.**

#### **6.1. CONCEPTO.**

Es la relación escrita y ordenada de los procedimientos de auditoria, la extensión y la oportunidad de los mismos a aplicar en el trabajo específico durante un período determinado, así como las fechas de inicio y término.

En el programa deben de quedar listados todos los trabajos que han de llevarse a cabo para lograr los objetivos propuestos, siendo de importancia que se incluyan en él todos los considerados posibles a fin de que se desarrolle con eficiencia. La atención al formular los programas y el uso adecuado que el auditor haga de ellos, constituye medios valiosos de control del desarrollo de los trabajos además de las siguientes consideraciones:

- Permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos.
- Conocer el trabajo realizado y los pendientes a ejecutar.
- Conocer las discrepancias entre el tiempo programado y el que realmente fue utilizado en cada trabajo.
- Imponer las medidas necesarias con oportunidad cuando existen discrepancias considerables en los plazos fijados y volúmenes de ejecución.
- Apreciar que las labores delegadas a cada persona se efectuaron en tiempo o de lo contrario determinar responsabilidades.
- Considerar situaciones imprevistas y tomar decisiones al respecto.

Con el fin de que lo estipulado en el programa se lleve a cabo con éxito es recomendable que se formulen con la participación del personal que intervendrá en la auditoria (de manera directa o indirecta), pues de su aprobación conjunta resultará la coordinación de trabajos y aceptación de responsabilidades. Aun con estas consideraciones se debe tener presente que en todo trabajo se presentan obstáculos que impiden su exacto desarrollo y al considerar esta circunstancia la formulación del programa debe permitir reacomodos, rectificaciones o ajustes necesarios, determinados durante la ejecución del trabajo.

#### **6.2. CONTENIDO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.**

Los principales puntos que debe contener un buen programa son:

1. Datos generales de la empresa.
2. Objeto de la auditoria.
3. Áreas específicas sujetas a revisión.
4. Tiempo estimado para la realización del trabajo.
5. Descripción de la información a obtener.
6. Fuentes de donde procederá la información.
7. Personal necesario y las características técnicas que deben de tener.
8. Distribución de actividades y tiempo asignado al personal.
9. Facilidades materiales y técnicas que se disponen dentro del área auditada.
10. Con quien se discutirán los problemas que requieran atención inmediata.
11. A quienes se les proporcionará los informes de la auditoria.
12. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

### **6.3. ESTRUCTURA DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.**

Los programas de auditoria se estructuran de la siguiente manera:

1. Deben ser congruentes con los objetivos de auditoria del área sujeta a revisión: Antes de iniciar la revisión, el auditor debe conocer las metas que se pretenden alcanzar con el trabajo a efectuar; dichas metas u objetivos permiten el desarrollo de examen y evitan que el personal de auditoria elabore excesivos papeles de trabajo. Para cumplir con ese requisito el auditor practicó y preparó entrevistas, observaciones de campo y gráficas de flujo y finalmente diseñará los procedimientos de revisión que considere aplicables para cada una de las verificaciones que los métodos y procedimientos requieren.
2. No deben obtenerse de publicaciones o textos estandarizados de otros departamentos o despachos de contadores. El éxito de la auditoria operacional radica en las verificaciones específicas para cada entidad económica. Por lo tanto los procedimientos serán exclusivos de cada ciclo de operaciones en que la revisión se lleva a cabo.

3. Constituyen el recurso más importante para llegar al diagnóstico sobre la calidad de los sistemas; por ello el cuidado y diligencia profesional deben caracterizar la preparación del auditor y siempre basándose en la información obtenida en las entrevistas y operaciones de campo.

4. Deben seguir el mismo orden que los procedimientos y sistemas sujetos a verificación con el fin de que el auditor pueda examinar el conjunto y no solo partes aisladas de ellos. Deben abarcar desde el primer paso en que surja un sistema hasta el último evento u operación en que el sistema termina, contemplando la secuencia de las operaciones conforme se llevan a cabo.

5. Deben ser claros y precisos en su redacción; constituyen papeles de trabajo de referencia permanente y, en consecuencia deben prepararse con los lineamientos mínimos de calidad y las normas para la elaboración de las cédulas de auditoría. Los programas de auditoría deben ser autosuficientes, de manera que cualquier ayudante pueda entender la secuencia en que la revisión debe llevarse a cabo. No debe utilizarse un lenguaje excesivamente técnico para redactar los programas de auditoría, debe utilizarse un lenguaje llano y directo entendible a terceros. Sin embargo, los auditores deben desarrollar una terminología técnica que pueda utilizarse para la comunicación inmediata de situaciones especiales o de problemas cuya definición podría resultar muy larga en vocablos de uso corriente.

6. Están sujetos a modificaciones. Cada nueva auditoría operacional debe incluir una actualización absoluta de las gráficas de flujo o de las descripciones narrativas (entrevistas, cuestionarios) sobre los sistemas que unen a varios ciclos de operación. En consecuencia cualquier cambio que sufran dichos papeles modificará a su vez uno o varios procedimientos. En las auditorías recurrentes suele pensarse o utilizar un programa de trabajo utilizado el año anterior sin necesidad de cambio y adiciones; sin embargo en cada examen de flujo de transacciones sobre el mismo sistema, el auditor debe actualizar las gráficas de flujo o descripciones narrativas mediante nuevas entrevistas y observaciones que le permitan en su caso cambiar su contenido y modificar la estructura de los programas de auditoría. La auditoría debe realizarse siempre sobre controles en operación y no en sistemas que estuvieron vigentes en el pasado. Los métodos y procedimientos están en constante evolución y los cambios son inevitables, particularmente en los casos de empresas en etapas de desarrollo, por ello se considera que los programas de auditoría son dinámicos.

## **CAPITULO VII.**

### **7. INFORME DE AUDITORIA.**

Una de las fases mas importantes del proceso de auditoria es la emisión y elaboración del informe (en ocasiones llamado también reporte) de auditoria. Los informes son el medio por el cual diferentes personas tanto internas como externas de la organización, evalúan el trabajo del auditor, así como su contribución. El informe constituye la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de la auditoria operacional-administrativa.

Un informe efectivo depende de la calidad del trabajo realizado y de lo que lo soporta. Así mismo el informe refleja la filosofía básica y los conceptos relativos del enfoque de la auditoria aplicada.

Este enfoque incluye los objetivos marcados, las estrategias de soporte y políticas principales, los procedimientos aplicados en el trabajo de auditoria y la calidad de ejecución de los auditores asignados. Estos componentes básicos determinan el contenido del informe.

#### **7.1. CONCEPTO.**

El informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados del estudio integral realizado, describiendo los problemas o sugerencias derivadas del criterio del auditor, enfatizando que dichas observaciones y sugerencias deben estar lo suficientemente respaldadas y motivadas en cédulas de auditoria.

Es el medio a través del cual el auditor interno emite un juicio técnico sobre el estado en que se encuentra el área auditada, además de exponer sus observaciones sobre la tarea que realizó; la emisión de este informe es al mismo tiempo, el objetivo del trabajo y la conclusión donde el auditor explica el resultado de su tarea.

Al ser una herramienta de vital importancia para la toma de decisiones resulta indispensable que el auditor interno ponga todo su empeño y capacidad en su elaboración, cuidando que todos los datos que se presenten en dicho documento se encuentren debidamente soportados y registrados en las cédulas de trabajo, además que dicha información sea clara y precisa, y que el lenguaje utilizado sea comprensible para cualquier lector que haga uso de dicho informe.

En el se materializa el proceso entero de la auditoria, se refleja todo el proceso de análisis que ha llevado a un diagnostico y unas conclusiones.

En resumen y partiendo del análisis anterior podemos deducir que el informe de auditoria interna es la narración escrita o verbal por medio del cual se dan a conocer los resultados del estudio integral de auditoria, efectuado por los auditores de un órgano especializado, a un área o departamento específico.

## **7.2. OBJETIVOS.**

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad, proporciona una visión imparcial de los hechos, referida al tono neutro y equilibrado en el que se exponen los hechos.
- Oportunidad, disponibilidad en tiempo y lugar de la información, por la cual las evidencias presentadas sean ciertas y expresadas correctamente.
- Claridad, fácil comprensión del contenido, referida a la sencillez del lenguaje empleado, que no falta de rigor.
- Utilidad, provecho que puede obtenerse de la información, es decir que contenga toda la información necesaria para satisfacer todos los objetivos de la auditoría.
- Calidad, apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios, que consiste en expresar las ideas con la mayor brevedad posible.
- Lógica, secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Para que el informe de auditoría final logre sus objetivos es necesario que comunique los resultados de dicha auditoría a los destinatarios que corresponda, que se entregue con puntualidad de manera que sus destinatarios puedan utilizar la información en el momento oportuno, especificando las constataciones realizadas en el proceso y las conclusiones o diagnóstico.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos; particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

Atendiendo los conceptos anteriores en los que observamos que para que el desarrollo de la auditoría sea efectivo, es indispensable que el auditor refleje los objetivos principales que se determinaron al principio de dicho trabajo y que al término de dicha auditoría plasme en un documento la esencia del análisis, los que agrupamos en tres categorías:

1. Informar.- Dentro de este concepto se trata de dar a conocer los resultados importantes del trabajo realizado, es decir se informa de las observaciones mas relevantes que se ubicaron al efectuar el análisis de auditoria, logrado este objetivo se reúne una de las partes más significativas del informe de auditoria.
2. Persuadir.- Este objetivo trata de demostrar que los resultados son validos y tienen razón de ser, por lo tanto, cuando realizamos el trabajo de auditoria tenemos que tener los elementos suficientes para sustentar que nuestras observaciones fueron analizadas, evaluadas y registradas en papeles de trabajo o cedula sumarias que nos servirán de apoyo para la presentación de los resultados ante la administración de la empresa.
3. Obtener Resultados.- presentar recomendaciones para cambios constructivos es otro objetivo del cual resulta necesario que las recomendaciones fijen la estructura para que se logren los cambios necesarios dentro de la organización, es decir aquí se implementaran todas y cada una de las acciones que traten de modificar o adecuar, como son las funciones, procesos o procedimientos.

Ante todo el auditor debe entender el punto de vista del lector, a través de la identificación de aquellos aspectos de interés para la persona que lleve a cabo la lectura del informe, el cual debe estar convencido de que el resultado o la idea que se está mencionando es importante, deseable o que, de algún modo, significa algo diferente, de otra manera esa idea difícilmente será aceptada, es decir, tener una idea clara y directa de lo que el auditor afirma de un hecho, de tal forma que puedan captar rápidamente lo que el informe expresa.

### **7.3. IMPORTANCIA DEL INFORME.**

Una vez que se ha terminado la auditoría y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, llegamos a la etapa de formular y presentar nuestro informe, el cual se convierte así, en una guía para mejorar la administración de una empresa. El informe mostrará la actual situación administrativa de un negocio y las posibilidades de lograr superarla, ya que presentará todos aquellos hechos relevantes que tienen efecto en las prácticas administrativas.

Por otra parte, el propio informe de la auditoría mostrará a quienes lo lean, la calidad, el alcance y el desarrollo del trabajo de quienes ejecutaron dicha auditoría. Esto mismo exige que el informe revista, un claro y completo contenido de lo que se informa y oportuna presentación, para que la administración de la empresa tome las medidas inmediatas que en el mismo se sugieran, claro está que bajo la supervisión de los propios auditores.

Para comprender mejor la importancia del informe de la auditoría, sobre todo a nivel de empresas, hay que hacer una comparación con los tradicionales informes de la auditoría contable-financieros.

Estos muestran principalmente la situación financiera a una fecha determinada y los resultados financieros alcanzados en determinado período, mientras que el informe de la auditoría operacional administrativa presenta, como ya hemos asentado anteriormente, la situación administrativa que se tenga también a una fecha determinada,

pero esta situación es desde luego mucho más amplia que la primera, ya que nos está informando del comportamiento de la empresa en forma integral.

El informe sobre la auditoría es el producto terminado del trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los altos funcionarios de la empresa auditada.

Su contenido debe enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa, con los controles y procedimientos establecidos y con el desempeño de sus funcionarios, lo que coincide fundamentalmente con la finalidad del examen realizado. Este enfoque permitirá que la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia y productividad de la empresa.

Para que la auditoría sea útil a la empresa, el informe debe ser ágil y orientado hacia la acción. Además, siempre que sea posible, debe cuantificar el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios, esto con el fin de lograr un mayor impacto.

#### **7.4. TIPOS DE INFORME.**

Existe una gran variedad de alternativas para presentar y clasificar los informes, dependiendo del destino y propósito que se les asigne, aparte del impacto que se busca con su presentación y de las necesidades de la empresa.

##### **1. En cuanto a su contenido:**

- **Corto:** Estos informes incluyen la información más relevante de los hallazgos encontrados durante la revisión aplicada al área o departamento auditado. Asimismo debe contener una indicación clara y precisa del tipo de examen que realizó el auditor, así como el grado de responsabilidad que está asumiendo.
- **Largo:** Estos informes incluyen información más detallada como pueden ser datos, estadísticas, comentarios explicativos y demás materiales que no necesariamente suelen ser de naturaleza operacional-administrativa. Este informe debe contener una indicación clara y precisa del tipo de examen que realizó el auditor, así como el grado de responsabilidad que está asumiendo. En este informe se debe precisar la posición del auditor con respecto a otros datos del informe largo e indicar que su examen fue hecho fundamentalmente con el propósito de formular una opinión y que el informe se presenta con el fin de proporcionar un análisis y que la opinión esta razonablemente presentada en los aspectos más relevantes.

##### **2. Periodo acordado con el cliente:**

- **Periódico:** Son los que se formulan conteniendo información sobre los trabajos desarrollados en determinado lapso de tiempo, con objeto de enterar a la dirección de los trabajos y avances de éstos.

- **Finales:** Son los que se presentan al culminar el trabajo y con el cual se da fin a la auditoria operacional – administrativa.
- **Circunstanciales:** Se originan por su condición especial de la necesidad de hacer del conocimiento del cliente, aquellas situaciones encontradas durante el proceso de investigación.

3. En cuanto a presentación:

- **Informes orales:** En muchas situaciones el informe de resultados puede ser sobre una base oral. En cierto grado esto es inevitable debido a que parte del esfuerzo de la auditoria es llevado a cabo conjuntamente con personal de la organización. Puede ser también el prelude para un reporte escrito formal. Y en muchos casos, además, el informe oral será una parte del mecanismo que complementa a los informes escritos, fundamentalmente cuando sirven para necesidades de tipo especial; en consecuencia, el informe oral tiene un propósito útil y legítimo. Es de reconocer que tiene como limitante que no se convierte en un registro de tipo permanente, trayendo consigo el problema de malentendidos posteriores; Sin embargo, lo importante es que este tipo de informes sean usados cuidadosamente y que no creen conflictos con ulteriores informes escritos.
- **Narrativos:** Es en el que se cita en forma detallada y cronológica el trabajo efectuado con precisión de datos y circunstancias.
- **De importancia:** Se detalla, como su nombre lo dice, por el grado de importancia sobre los trabajos efectuados, de forma tal que queden en condiciones de interpretar fácilmente lo que se quiere decir en dicho informe.
- **Extracto:** Presenta una síntesis de cada tema para posteriormente explicar detalladamente, su principal objetivo es permitir dar un panorama amplio de las circunstancias, problemas y alternativas que surgieron durante el proceso de la auditoria operacional – administrativa.
- **Informes especiales:** Son el tipo de informe en el que la redacción es sumamente especial en la sección relativa a la opinión. Los informes especiales pueden incluir:
  - **Informes de entidades:** Que llevan sus cuentas sobre la base de flujo de efectivo, lo cual difiere sustancialmente para la preparación de prácticas.
  - **Informes sobre organizaciones no lucrativas:** En las cuales se utilizan prácticas contables que difieren en algunos aspectos.
  - **Informes preparados con fines limitados:** Se pueden presentar en forma de carta en la que se haga referencia a estudios especiales (fraudes, emisión de bonos, emisión de acciones, etc.)

## **7.5. BORRADOR DEL INFORME.**

El borrador del informe es aquella versión final de los hallazgos encontrados en la auditoría. Además de ello es la base para la preparación del trabajo mecanográfico y, por tal motivo, su redacción debe ser clara, objetiva y sin ninguna clase de errores.

Dicho borrador debe ser redactado por personas calificadas para tal efecto, en este caso tendría que ser redactado por el gerente o supervisor de auditoría con base en los papeles de trabajo que incluyen la descripción de los problemas, las recomendaciones para corregirlos y los comentarios de la empresa en caso de que ella quisiera dar su opinión para tal efecto.

Estas son algunas definiciones de autores mas relevantes que nosotros englobamos en una sola definición ya que como sea hablado el borrador del informe no lleva una metodología especial para su elaboración, como se dijo el borrador del informe es la presentación de todo auditor y su elaboración es todo el desempeño que el quiere presentar ante la persona quien contrata sus servicios.

De acuerdo con lo anterior debemos de tener un control de calidad para la preparación de nuestro borrador del informe, para que esta información sirva a su vez para la elaboración de nuestro informe final. Dentro de nuestro control de calidad tenemos seis pasos para llegar a nuestro informe final de los cuales en este capítulo nosotros tendremos que enfatizar mas hasta el paso numero cuatro porque hasta hay es donde nosotros llegamos a lo que es nuestro borrador del informe final y se mencionan ahora porque dentro de ello tenemos.

### **1. Preparación de Hallazgos**

- Revisar que exista suficiente soporte para el hallazgo encontrado.
- Revisar todo tipo de evidencia adicional que sea necesaria.
- Debemos de tener en consideración todas las causas y efectos que puede contraer nuestra revisión.
- Revisar si todas las deficiencias están conectadas entre sí para en ese caso implementar cambios en los procedimientos o si en realidad se trata de un caso aislado.
- Revisar todos los planes de la empresa tantas veces como sea necesario para así asegurar una adecuada preparación de los hallazgos.

### **2. Preparación de nuestro Primer Borrador.**

- Determinar que los hallazgos hayan sido adecuadamente preparados.

- Debemos de asegurarnos que los hallazgos este presentados en términos específicos y no generalizados.
- Tenemos que asegurarnos de que toda información recabada halla sido cruzada con papeles de trabajo.
- Los papeles de trabajo revisados tendrán que soportar la información como las discusiones que se puedan derivar de ellos.
- Tenemos que tener mucho cuidado con la ortografía y redacción para que la información no se mal interprete.
- También debemos de tener en cuenta que nuestra información sea suficiente para que pueda soportar nuestra opinión en todo caso de hacerlo.
- Determinar que las causas, efectos y recomendaciones están adecuadamente presentados.
- Discutir con los subordinados los métodos para “mejorar el contenido y estilo de la redacción de nuestro primer borrador.

### **3. Discusión con la Administración.**

- Revisar si la administración fue prevenida del problema y si ha tomado acciones correctivas.
- Revisar si la administración tiene puntos a favor acerca de las condiciones que prevalecen en la empresa.
- Revisar si hay hechos que no fueron reportados al auditor con manera de dolo.
- Observar si después de que la administración tenga conocimiento de lo que prevalece en la empresa tiene o no la inquietud de corregirlo o no.
- Debemos de asegurarnos de que toda la información que nosotros plasmemos en nuestro informe la administración tenga conocimiento de todo lo acontecido.
- Iniciar un plan en el que nosotros apliquemos el máximo esfuerzo para la obtención de acuerdos con respecto a todos los hechos y condiciones planteadas.

### **4. Preparación del informe Final.**

- Debemos de asegurarnos que todas las observaciones de cambio que se estipularon en el primer borrador hayan sido llevadas a cabo.

- Revisar que todos aquellos puntos de vista dados por la administración hayan sido considerados de forma adecuada.
- Asegurarnos que nuestro reporte este bien redactado y que se pueda comprender de una manera fácil.
- En nuestra sección de resumen debemos de asegurarnos que concuerde con nuestro cuerpo del informe.
- Revisar que todas nuestras recomendaciones estén basadas en nuestros hallazgos encontrados.
- Cerciorarse que todos los puntos de vista de la administración hayan sido captados y presentados de manera correcta.
- Además debemos de presentar graficas, tablas y cedula que aclaren las condiciones planteadas.
- Asegurarnos que el auditor este completamente informado y de acuerdo con todos los cambios que se hayan efectuado al documento.

Una vez, que hemos analizado los puntos a seguir para nuestra elaboración del informe ahora tenemos que analizar lo que son los componentes de dicho informe que básicamente esta compuesto por tres circunstancias primordiales que son:

- Carátula.
- Dictamen.
- Texto con observaciones, sugerencias y respuestas.

Nuestra Carátula por lo regular debe ser breve, objetiva y satisfacer los requerimientos obvios del buen gusto y la sencillez profesional que vanean en cuanto al contador que lo suscribe. La carátula básicamente constituye el encabezado del informe, las paginas que lo integran, también debe incluir por lo menos la denominación o razón social de la entidad, el ciclo de las transacciones, los sistemas que se implementan, la especificación de que es un informe de auditoria con recomendaciones derivadas de ello y la fecha en que se refieren las observaciones y sugerencias.

Dictamen: El dictamen no es mas que un diagnostico de lo que tiene nuestra empresa o de lo que le aqueja a la misma, básicamente esta compuesto por lo que es el Destinatario, Párrafo de alcance, párrafo intermedio, Párrafo de opinión, Firma, Fecha.

El destinatario es la persona a quien va dirigido el documento, en caso de ser contador publico independiente a la persona que contrato los servicios.

Nuestro párrafo de alcance es aquel en el cual básicamente nosotros vamos a informar de que sistemas fueron examinados, en que periodo o a que fecha y con que propósito los examinamos.

Nuestro párrafo intermedio básicamente es un resumen de los principales problemas encontrados durante nuestra auditoria, pero tampoco podemos ser exagerados de nuestra evidencia encontrada ya que nuestros lectores podrían formarse un juicio alarmista acerca de la situación en la cual se encuentra el área auditada. Básicamente es un compendio de las situaciones trascendentales que deben corregirse en los métodos, los procedimientos y los sistemas.

El párrafo de la opinión es básicamente todas aquellas apreciaciones que nosotros tuvimos en el párrafo intermedio por lo tanto lo que nosotros estemos descendiendo en nuestra opinión tiene que ir relacionado con el párrafo intermedio de lo contrario nuestra información se desviaría hacia caminos que nosotros no estipuláramos en la información. En este párrafo como en los anteriores las exageraciones nos traerán muchas complicaciones por ello es fundamental que evitemos los adjetivos ya que de ello nuestra información será clara y concisa.

La firma en nuestro dictamen no es otra cosa más que para delimitar responsabilidades y es una manera mas clara y concisa para identificar a la persona que realizo aquel diagnostico de los sistemas auditados.

Por ultimo un elemento muy importante en el informe es la Fecha ya que con ella se delimita responsabilidad de la persona que realizo la auditoria, es decir, su responsabilidad llegara hasta la fecha que hay se suscribe y de eventos posteriores el no tendrá ninguna eventualidad en ello, por eso por regla general la fecha de terminación del informe siempre coincidirá con el día de la reunión con los directores y gerentes para la discusión de observaciones y sugerencias, en caso de haber una corrección después del día de la reunión el documento llevara la fecha después de haber concluido el trabajo correspondiente.

#### Texto con Observaciones, Sugerencias y Respuestas

Como ya hemos venido diciendo todos los párrafos vienen entre lazados y este no es la excepción ya que debe de estar en un lenguaje exento de tecnicismos a fin de que su lectura resulte fácil y, en lo posible, amena. Además debe de contener o en este caso ser congruente con el párrafo intermedio y el párrafo de la opinión e incluir sin excepción las respuestas de las diferentes áreas, gerencias y direcciones involucradas.

En base a las definiciones que se mencionaron anteriormente por toda la información que se recopilo nos dimos cuenta que no hay un lineamiento especifico para su realización y por tal motivo nosotros elaboramos algunos pasos a seguir que serán los adecuados para la elaboración de nuestro borrador del informe.

Todo informe de auditoria o borrador del informe deberá contener la composición o forma de entregarlo como a continuación se señala.

1.- Carátula o cubierta.

2.- Dictamen.

3.- Texto (informe en su acepción restrictiva).

## **CAPITULO VIII.**

### **8. SEGUIMIENTO DEL INFORME.**

#### **8.1 IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO.**

El seguimiento se produce como resultado de la auditoria, deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orienta a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia en este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino aportar elementos de crecimiento a la organización lo que hace posible:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones, se lleven a la practica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevan a cabo para instrumentar las recomendaciones y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como estas se atendieron.

El objetivo general es establecer lineamientos para dar el adecuado seguimiento de las observaciones formuladas por el auditor y asegurar su atención y puesta en operación.

Lineamientos Generales:

- Definir las áreas en que se comprobará la implementación de los cambios propuestos por el auditor, tomando como referencia el informe de la auditoria y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando se estime que la aplicación de las recomendaciones así lo requiera.
- Realizar, con la amplitud necesaria, las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las sugerencias del auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de estas pruebas en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e instrumentación de tales recomendaciones.

- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de las modificaciones efectuadas de acuerdo con dichas propuestas.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que les dieron origen.
- Reprogramar las fechas compromiso par implantar las recomendaciones en los casos en que estas no se hayan atendido parcialmente.
- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoria no fueron expuestos, permitiendo con ello rectificar su opinión.
- Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de la auditoria en proceso, deberá adjuntarse al informe.

Las acciones específicas para examinar el grado de avance en la puesta en practica de los cambios sugeridos y sentar las bases para una auditoria de seguimiento, se requiere que el auditor verifique como se efectúan, lo cual puede visualizar desde dos perspectivas:

- Las recomendaciones se han implantado conforme programa.
- Tal implantación se ha realizado fuera de programa.

Recomendaciones programadas: asignación de responsabilidades, factores de consideración, área de aplicación, porcentaje de avance, costo, apoyo y soporte utilizado, resultados obtenidos e impacto logrado.

Recomendaciones fuera de programa: desviaciones, causas, efecto, alternativas de solución planteada, alternativa de solución aplicada, acciones correctivas y calendario de aplicación.

Criterios para la ejecución e seguimiento: considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referente a las observaciones y recomendaciones contenidas en los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoria de seguimiento a realizar, entrevistarse previamente a la ejecución de esta auditoria con los responsables de las áreas involucradas a fin de obtener un panorama general del avance en la implantación de las recomendaciones especificar el numero de semanas- hombre que comprenderá la revisión.

El responsable de la supervisión y los auditores que participaran en la ejecución dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo.

La definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones señaladas por el auditor, cuando en la auditoría de seguimiento se detectan nuevas irregularidades, se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría, con la finalidad de plantear al responsable de área las recomendaciones necesarias para subsanarlas.

Un enfoque típico de tipo intermedio es cuando la coordinación total de esfuerzo de seguimiento es puesto en manos de otro funcionario de la organización usualmente en el área de finanzas o algún otro tipo de servicios administrativos que sea neutral, así la acción correctiva es iniciada por el funcionario responsable de la línea o staff, quien reportará a un funcionario coordinador, la ayuda que este pueda proporcionar será siempre sobre bases especiales establecidas entre el propio auditor y la oficina coordinadora o algún otro funcionario encargado con esta acción.

Así la auditoría de seguimiento es la verificación que se lleva a cabo para asegurar que las instituciones auditadas atienden en los términos y plazos acordados las recomendaciones preventivas y correctivas de mejoramiento administrativo.

## **8.2 ÁREAS RESPONSABLES DE LA IMPLANTACIÓN**

La auditoría operacional no concluye con la entrega del informe. En realidad, la emisión y entrega del reporte constituyen el inicio de un nuevo proceso que debe observarse metódicamente a fin de que el trabajo de las cinco bases ya cubiertas resulte verdaderamente benéfico para la empresa.

Este nuevo proceso se relaciona con la implantación de las recomendaciones del auditor que fueron aceptadas por los gerentes y directores en los términos de las respuestas que aparecen en el reporte auditoría.

La asignación al detalle de las actividades inherentes a la implementación de las sugerencias no siempre aparece en el informe de la auditoría; en realidad es excepcional que ocurra así, pues durante la reunión con dichos ejecutivos no sería práctico discutir esta clase de pormenores. A causa de ello, el auditor debe conocer e identificar a las personas involucradas en el establecimiento de las acciones correctivas que incluye su reporte, pues con ellas es con quienes se llevará a cabo una parte importante de los trabajos del seguimiento.

Ahora bien, de acuerdo con las anteriores consideraciones las sugerencias de auditoría pueden clasificarse a la luz de las tareas que implica su implantación en los siguientes grupos:

- Recomendaciones que constituyen ajustes o cambios poco significativos a los sistemas y procedimientos.
- Recomendaciones que involucran una modificación sustancial a los sistemas y procedimientos.

Cada una de ambas categorías de sugerencias compromete a diferentes áreas funcionales de la estructura de la entidad, por lo que se hacen necesarias las siguientes consideraciones.

Respecto a las recomendaciones que involucran ajustes o cambios poco significativos, cabe señalar que el conocimiento que sobre los sistemas tienen los empleados de las áreas sujetas a modificaciones facilita que las sugerencias se cumplan con mayor prontitud y eficacia.

Empero, es necesario que el auditor participe en los trabajos de implantación asesorando al personal en aquellos puntos en que, a su juicio, es necesario. Cabe aclarar que el auditor debe dejar perfectamente establecido, que la responsabilidad de la implantación es del personal de la empresa en general de los empleados del Departamento auditado en particular.

Una intervención profunda del auditor en la implantación de sus propias sugerencias, crea el peligro de conflicto de independencia cuando en revisiones posteriores se enfrente al estudio y la evaluación de métodos y procedimientos cuyos detalles fueron diseñados por él. Sin embargo, es necesario tener presente que las empresas que pagan los servicios de auditoría esperan algo más que un reporte con observaciones y sugerencias. Los ejecutivos de primer nivel comienzan a ejercer presión para que el auditor se involucre en el proceso de solución de los problemas detectados.

Lo anterior podría deberse y tendríamos que aceptarlo a que en algunas ocasiones el auditor entrega su informe y concluye con ello su trabajo para regresar varios meses después, efectuar una nueva revisión, divulgar en un nuevo reporte la gravedad de los problemas que aun existen por no haberse implantado sus recomendaciones y retrasarse una vez más, convencido de la admiración y el temor personal de la entidad.

Lo cierto es que el auditor debe considerarse como una parte importante del cambio que conduce a la solución de los problemas que aquejan a su empresa o a su cliente, esforzándose por contemplar dichos problemas como verdaderamente suyos.

Estas reflexiones basadas en hechos reales y no en hipótesis conducen al concepto de “enfoque de negocios” en la auditoría, puesto en vigor con ímpetu en algunas importantes firmas mexicanas de contadores públicos durante la década de los 80.

El enfoque de negocios en la auditoría obliga al auditor a contemplar la empresa como suya; él es el propietario o principal accionista y tiene el compromiso de mantener esa actitud mental durante el desarrollo de todo su trabajo y, con más énfasis en la fase de seguimiento.

El auditor que aplica este enfoque de negocios enriquece su examen y provoca mayores beneficios para la empresa. Son numerosas las situaciones que a lo largo de una jornada laboral se aceptan como rutinas y que a los ojos del propietario de la entidad podrían ser inadmisibles o requerir, por lo menos una explicación: dos o más obreros

charlando en los patios de la fabrica, un montacargas detenido en horas laborales, el embarque de mercancías efectuando sin la presencia de un supervisor al momento de su realización, la entrada o salida de un transporte sin la verificación del personal de vigilancia, etc.

A mayor abundamiento la solución de los problemas localizados en los sistemas será mas ágil y eficaz si el propietario de la compañía esta presenta para coordinar y supervisar las actividades que se hacen necesarias. Este propietario debe ser el auditor.

Hablemos ahora de las recomendaciones que implican cambios sustanciales en los sistemas. En estos casos la selección el diseño y la implantación de los nuevos procedimientos deben asignarse considerando las siguientes opciones:

- Que exista un Departamento de Organización y Sistemas en la empresa.
- Que la empresa decida contratar servicios de asesorías administrativas.

En el caso de la primera opción es necesario que el auditor establezca en coordinación con el Departamento de Organización y Sistemas un programa que incluya fechas tentativas para el cumplimiento de las sugerencias.

Respecto a este punto es importante señalar que se requiere una comunicación constante y formal enfocada a que el diseño de los procedimientos satisfaga, a juicio del auditor, los requisitos de control interno establecidos en su reporte.

Dicha comunicación debe partir del propio auditor y consiste esencialmente en visitas periódicas de acuerdo con el programa señalado líneas arriba. Lo que se busca con ello es que el personal encargado de los trabajos de implantación encuentre apoyo y asesoría para resolver problemas específicos inherentes a una resistemización y paralelamente ejercer presión constructiva a fin de evitar retrasos en el desarrollo de las tareas.

Lo importante es que el auditor no pierda de vista su objetivo fundamental que es el objetivo de la auditoria operacional. Mejorar los sistemas a través de la implantación de las acciones correctivas diagnosticadas durante el desarrollo del examen. Por consiguiente cualquier situación anormal o cualquier circunstancia que pudiera influir en la implementación de los cambios programados, debe ser comunicada de inmediato por el auditor al funcionario con facultades para emitir las instrucciones que resulten necesarias. En ningún caso se puede admitir que surja una crisis en los trabajos de implantación, atribuible a que el auditor se haya abstenido de comunicar la existencia de problemas en los términos descritos.

Por lo que respecta a la contratación de los servicios de asesoría administrativa externa debe considerarse en primer termino que esta sujeta al cumplimiento de las normas vigentes en la empresa para la autorización de costos y gastos.

Es necesario, en consecuencia que el auditor promueva los actos conducentes a obtener dicha autorización a fin de que los estudios para el cumplimiento de las recomendaciones se inicien con la brevedad posible. Ahora bien en algunas ocasiones surgen dificultades para obtener la aprobación en estos casos se requiere del apoyo de los gerentes y directores de las áreas involucradas lo que permite enfatizar una vez mas la importancia de que estas personas estén convencidas por las sugerencias del auditor.

El empleo de las asesorías externa par ala implantación de las sugerencias constituye un factor favorable a la independencia de criterio del auditor, sin embargo los costos que pueda ocasionar deben ser evaluados a instancias del propio auditor, considerando los beneficios esperados para proteger los recurso y el flujo de efectivo de la empresa.

La contratación de asesorías externa para establecer nuevos sistemas o modificar los ya existentes es muy controvertida. Existen los ejecutivos que se oponen a este servicio porque consideran que es inevitable que surja un vacío entro los asesores externos, los procedimientos creados por ellos y el personal de la empresa que vive diariamente desde adentro todas las circunstancias que influyen en el desarrollo de los trabajos que presupone un sistema.

El asesor externo es un visitante dicen ellos que por su mismo carácter de protagonista transitorio contempla la empresa desde una dimensión que se aparta de su realidad cotidiana, su trabajo y sus propuestas enfrentan el inconveniente que deriva de este hecho. El riesgo es alto y evidente al concluir su intervención el asesor externo entregar un manual de organización y procedimientos cuyo contenido es muy técnico y satisface los requerimientos básicos y universales de control, mas no las necesidades de la empresa, el destino de dicho manual podría ser un librero en la ofician del director gerente, a gran distancia de los acontecimientos y de los problemas detectados por la auditoria operacional.

Empero, no puede negarse el valor que tienen los servicios de asesoría administrativa externa cuando se lleva a cabo en forma provisional. La universalidad de experiencias que caracterizan el consultor independiente ofrece por lo general un panorama mas rico en expectativas para mejor solución de los problemas que aquejan a la entidad.

Por otra parte y este es un punto de particular importancia el auditor debe también establecer y mantener una comunicación constante y formal con el asesor externo, a fin de cerciorarse de que el diseño de los nuevos sistemas o los cambios a los ya existentes cumplan con las recomendaciones que incluye el reporte de auditoria operacional.

### **8.3 METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL SEGUIMIENTO.**

De acuerdo con lo contemplado en páginas anteriores resulta esencial que los departamentos involucrados en las sugerencias del auditor se comprometan a concluir su implementación en fechas claramente determinadas.

Esta consideración cobra mayor importancia ante el hecho de que tales fechas representan para el auditor un parámetro que será utilizado para programar nuevas revisiones enfocadas a verificar que las recomendaciones se han puesto en vigor.

La verificación del cumplimiento de sugerencias constituye la sexta etapa de la auditoría operacional, se conoce también como seguimiento al informe de auditoría y debe llevarse a la secuencia que se indica a continuación.

- Entrevistas con ejecutivos de las áreas involucradas y recopilación de respuestas.
- Verificación del cumplimiento.
- Evaluación del cumplimiento.
- Entrevistas con ejecutivos de las áreas y recopilación de respuestas.

Los trabajos de seguimiento comienzan con estas entrevistas que se basan en el informe de auditoría operacional. Durante ellas el auditor da lectura a las sugerencias y a las fechas en que los departamentos involucrados se comprometieron a concluir los cambios sugeridos.

El objetivo de las entrevistas es obtener información de carácter verbal sobre el cumplimiento de las sugerencias contenidas en el reporte de la auditoría.

Es recomendable que el auditor trabaje sobre fotostáticas de los informes adheridos a papeles de auditoría con espacios destinados a transcribir las respuestas de los entrevistados.

Es importante que en algunas ocasiones las respuestas de los directores y los gerentes se refieran a promesas sobre nuevas fechas para el cumplimiento de las recomendaciones. Cuando esto ocurre el proceso de seguimiento debe suspenderse y programarse en función a las fechas mencionadas.

Otros comentarios relativos a trabajos en proceso para la implantación de las sugerencias, constituyen aspectos sujetos a verificación y dan al auditor una pauta para planear el enfoque que dará a su examen o seguimiento.

Evidentemente las respuestas en el sentido de que las sugerencias han quedado implementadas quedan sujetas a una verificación integral por parte del auditor. De acuerdo con esto durante el desarrollo de las entrevistas el auditor debe limitarse a escuchar las respuestas de su interlocutor a fin de que esta persona proporcione los datos requeridos en los términos y en la forma que el desee utilizar.

- **Verificación del cumplimiento.**

Se basa en la aplicación de procedimientos de auditoría cuyas características estarán determinadas por la naturaleza de los cambios incorporados a los sistemas para cumplir con las recomendaciones contenidas en el informe del auditor.

Los trabajos de verificación se deben llevar a cabo con base en las respuestas proporcionadas por los directores y gerentes de la entidad. Esto quiere decir que no es necesario que el auditor prepare otros programas de trabajo en adición a los que formulo durante la tercera etapa del examen del flujo de transacciones.

Es importante señalar que al igual que durante la tercera fase de la auditoria operacional el alcance de los procedimientos debe basarse en técnicas de muestreo. No seria practico que el auditor efectuara revisiones detalladas tanto por el tiempo excesivo que ello implicaría como por la propia naturaleza de los objetivos inherentes a esta etapa de su intervención.

Durante la verificación del cumplimiento de las sugerencias debe fijarse un lapso al que se referirán las pruebas de auditoria. Este lapso es el periodo durante el cual las recomendaciones han sido acatadas y aplicadas por los departamentos involucrados; su extensión será establecida a criterio del auditor.

Ahora bien, durante la verificación del cumplimiento de las sugerencias pueden presentarse dos situaciones respecto a las cuales el auditor debe enfocar toda su atención.

- Correcciones definitivas.
- Correcciones temporales.

Como su nombre lo indica las correcciones definitivas son un reflejo de la aceptación del personal a las recomendaciones del auditor.

La aplicación de los procedimientos de auditoria no conducen a la localización de ningún tipo de excepciones y tanto el desarrollo de las actividades como la emisión de los formularios respectivos se sujetan uniformemente a las normas y sistemas en vigor.

Las correcciones definitivas son una muestra indudable del éxito alcanzado en la auditoria operacional son el resultado de los esfuerzos conjuntos del personal de la empresa y de los auditores que tuvieron a cargo el desarrollo del examen y la preparación del reporte con las observaciones y sugerencias.

No obstante el éxito alcanzado el auditor debe tener presente la conveniencia de programar nuevas intervenciones en los departamentos en que se llevo a cabo el examen del flujo de transacciones.

Las correcciones temporales son el resultado de la resistencia al cambio y se localizan frecuentemente en la ejecución de actividades asignadas a personal de menor jerarquía.

Como su nombre lo establece estas correcciones son cambios o ajustes de aplicación transitoria que tradicionalmente se prolongan unos pocos días o semanas después de la terminación de la auditoria operacional.

Puede tener también su origen en una implantación deficiente de las sugerencias del auditor lo que permite hacia nuevamente hincapié en que la intervención del departamento de auditoría interna o del despacho de contadores públicos para supervisar la estructura de los cambios provenientes de las recomendaciones es mejor garantía de que las áreas funcionales acataran permanentemente los nuevos métodos y procedimientos.

Cabe señalar finalmente que las correcciones temporales ameritan nuevas charlas con los ejecutivos, enfocados a obtener su apoyo para que el personal incorpore definitivamente los cambios a su rutina diaria de trabajo, estas charlas deben celebrarse con la brevedad posible independientemente de la emisión del reportaje derivado del seguimiento a que no referimos más adelante.

El auditor no debe pasar por alto la necesidad de dejar evidencia en papeles de trabajo relativa a los procedimientos de verificación que se han aplicado. Asimismo deben abrirse y actualizarse en forma oportuna, cedulas de observaciones y de ratificación de sugerencias sobre los puntos en que esto resulte prudente.

- **Evaluación del cumplimiento.**

Los procedimientos de auditoría aplicados para verificar el cumplimiento de las recomendaciones deben quedar reflejados en papeles de trabajo. Asimismo el detalle de las pruebas selectivas de las excepciones o errores y los comentarios de los auditores deben plasmarse en cedulas de auditoría.

Estos elementos probatorios constituyen la base para que la auditoría concluya acerca de si la implementación de las recomendaciones contenidas en su informe es satisfactoria.

La conclusión anteriormente señalada debe constar claramente escrita en las cédulas de auditoría y los términos en que este redactada deben ser congruentes con los hallazgos derivados de los trabajos de verificación.

La evaluación sobre el cumplimiento de las sugerencias no constituye un proceso complicado que deba apoyarse en cuestionarios o en otra clase de recursos de carácter técnico, en realidad es un evento de corta duración que se basa en comparaciones entre lo que debe estar hecho lo que verdaderamente ha efectuado el personal a cargo de los trabajos.

Sin embargo es importante enfatizar que la evaluación por simple que resulte, solo puede llevarse a cabo si el auditor ya verifico la autenticidad de las respuestas que sobre las actividades de implantación le proporcionaron los directores y los gerentes de las áreas involucradas.

Con la evaluación satisfactoria de las actividades de implementación de sugerencias no concluye la atención que el auditor debe dedicar al área en el futuro. Es conveniente que se destinen algunas horas de los programas de auditoría de años venideros a la aplicación de pruebas sorpresivas sobre la observancia uniforme de los métodos y los procedimientos auditados.

#### **8.4 EL INFORME DERIVA DEL SEGUIMIENTO A LAS SUGERENCIAS DE AUDITORIA.**

Este reporte esta basado en los resultados del seguimiento y en la evaluación que el auditor ha hecho de los trabajos emprendidos por la empresa para solucionar los problemas que se localizaron en las ares sujetas a examen.

Es importante señalar que el informe derivado del seguimiento debe referirse solo a las recomendaciones de auditoria que fueron aceptadas y que, empero, no se han cumplido satisfactoriamente en las fechas prometidas por el personal a cargo de su implementación.

Las correcciones o cambios que se han efectuado pueden comunicarse a los directores y los gerentes a través de memoranda, con lo cual, además se logra que estos funcionarios centralicen su atención en los problemas que aun existen en las áreas de su competencia.

Ahora bien el reporte derivado de los trabajos de seguimiento debe asimismo, sujetarse a los pasos que se señalan a continuación:

- Preparación del borrador.
- Discusión del borrador con el personal involucrado.
- Emisión y entrega del informe.

La preparación del borrador de este nuevo reporte está basada en el informe de auditoria operacional, es una consecuencia de el. Por ello, el contenido de dicho borrador lo integran, en primer lugar, las recomendaciones originalmente hechas por el auditor; no una transcripción literal de ellas, sino un comprendió que incluya sus principales características.

Incluir nuevamente las observaciones pueden resultar impráctico ya que se corre el riesgo de publicar un reporte demasiado extenso. En los casos en que a juicio del auditor sea importante describir un problema se deben resumir sus principales aspectos a fin de mencionarlos en el comprendió de la recomendación respectiva.

El segundo elemento del borrador es la transcripción fiel de la respuesta que los funcionarios de la compañía dieron a cada una de las recomendaciones del auditor. Dicha transcripción permite hacer énfasis en las acciones y fechas acordadas para la implementación de las sugerencias y en consecuencia fortalece la postura del auditor, durante la discusión del borrador a que nos referimos posteriormente.

La situación encontrada por el auditor en sus trabajos de seguimiento es el tercero y ultimo componente del borrador, de este informe. Aquí debe describirse de manera breve y objetiva el panorama que el auditor o sus ayudantes encontraron con motivo de la aplicación de los procedimientos de auditoria.

En dicha descripción no deben incluirse comentarios tendenciosos o adjetivos que pudieran exagerar los verdaderos hallazgos del auditor, se trata de informar a los lectores de las circunstancias que existen sobre el avance en la implementación de las recomendaciones de la auditoría operacional.

Una vez preparado el borrador del informe es necesario celebrar una reunión con los directores o los gerentes a cargo de las áreas involucradas. Los propósitos de esta junta o pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Enfatizar que existen sugerencias de auditoría para solucionar problemas específicos localizados durante el examen del flujo de transacciones.
- Hacer hincapié en que dichas sugerencias fueron comentadas y aceptadas por ellos con toda oportunidad.
- Mencionar que se establecieron fechas límite o plazos para la implementación de las recomendaciones del auditor y que fueron incluidas en el reporte respectivo.
- Señalar que a la fecha de una nueva intervención de los auditores los trabajos para implementar las sugerencias no ha empezado o no se han concluido.

Durante el desarrollo de esta reunión el auditor debe tener también los papeles de trabajo en los que se apoye la descripción de los problemas detectados durante el seguimiento. Es frecuente que en este tipo de charlas se vuelva a manifestar cierta resistencia de los directores o los hechos en el borrador del nuevo reporte.

Por otra parte la secuencia de esta reunión debe controlarla el propio auditor. Hay que dar lectura una por una a las sugerencias originales y al reporte de la situación actual; por cada punto tratado el auditor debe obtener nuevamente la respuesta de los funcionarios involucrados.

Dichas respuestas deben ser, por lo general, ratificaciones sobre el futuro cumplimiento de las sugerencias y por ende deben incluir el señalamiento de nuevas fechas específicas en las que los trabajos de implementación quedarán concluidos.

Puede ocurrir que algunas nuevas respuestas constituyen rechazos a las sugerencias de auditoría contenida en el reporte original, en la mayoría de las ocasiones este tipo de respuestas se relacionan con sistemas o controles que han sido modificados provocando la desaparición de las circunstancias detectadas por la auditoría operacional.

El informe derivado del seguimiento debe ser también corto y simple su estructura es similar al reporte de auditoría y se integra por los siguientes elementos.

- Carátula.
- Dictamen.

- Contenido.

En la carátula se incluyen nuevamente la denominación de la empresa, el ciclo de transacción auditado, los sistemas sujetos a examen, la mención de que se trata de un reporte derivado de trabajos de seguimiento y la fecha, integrada por el mes y el año.

El dictamen vuelve a constituir un diagnóstico que proviene de los procedimientos de verificación cuyo propósito se capturar la atención del lector. Está formado por el destinatario los párrafos de alcance intermedio y de opinión, la firma y la fecha que limita la responsabilidad del auditor en relación con los eventos posteriores a la terminación del seguimiento. Estos elementos ya fueron analizados en el quinto capítulo sin embargo es importante señalar que en el párrafo de alcance el auditor debe especificar que su trabajo tuvo el propósito de verificar el cumplimiento de acciones prometidas por la empresa para resolver problemas detectados por la auditoría operacional. En realidad esta es la esencia del párrafo de alcance.

Otro componente importante de este párrafo es el periodo al cual estuvieron referidos los procedimientos de auditoría. El dato es esencial para definir la responsabilidad de la empresa respecto a la aplicación de las sugerencias del auditor que fueron aceptadas por los directores o los gerentes de las áreas involucradas.

En el párrafo intermedio es necesario incluir un resumen elocuente de los hallazgos del auditor relativos a la implementación de sus recomendaciones. Dicho resumen y el párrafo de opinión deben resultar congruentes a fin de ofrecer a los lectores un diagnóstico breve y objetivo de la situación en que se encuentran las sugerencias derivadas de la auditoría operacional.

El contenido a su vez es la redacción secuenciada de las recomendaciones emitidas en el informe original, las respuestas del personal a dichas sugerencias, las observaciones derivadas del seguimiento y finalmente las nuevas respuestas de los funcionarios responsables de la implementación.

Las Normas Internacionales de Auditoría Interna establecen en su boletín “440 SEGUIMIENTO” lo siguiente:

“Los auditores internos deberán hacer el seguimiento correspondiente para cerciorarse de que se tomarán las medidas apropiadas sobre los hallazgos de auditoría reportados.

La auditoría Interna deberá determinar si la medida correctiva tomada logra los resultados deseados, o si la Gerencia o el Consejo de Administración asumieron la responsabilidad de no tomar ninguna medida correctiva sobre los hallazgos reportados”