



PROFESOR: MARÍA DEL CARMEN RODRÍGUEZ SALDAÑA

MATERIAL ELABORADO PARA LA ASIGNATURA DE: AUDITORIA INTERNA

La asignatura de auditoria interna consta de cinco unidades, como se muestran a continuación:

- I. La función de la auditoria interna en la entidad
- II. La estructura del departamento de auditoria interna
- III. Metodología de la auditoria interna
- IV. Los comités de auditoria
- V. La auditoria administrativa

Y a efecto de que el alumno cuente con el material que sirva de apoyo en la investigación de las cinco unidades, se presenta una breve descripción del contenido de cada una de ellas, como se muestra a continuación:

I. La función de la auditoria interna en la entidad

En esta unidad se desarrollarán entre otros, los siguientes temas:

Concepto universal de auditoria. Auditoria en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable veraz y oportuna. Es revisar que los hechos fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo aprovechamiento de los recursos.



De acuerdo con el instituto mexicano de contadores públicos. Es el examen de los estados financieros de una entidad, con el objeto de que el contador público independiente emita una opinión al respecto a sí dichos estados financieros presentan la situación financiera, los resultados de sus operaciones las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Auditoria interna. Es aquella cuyo ámbito de ejercicio se da por auditores que dependen, o son empleados, de la misma organización en que se practica. El resultado de su trabajo es con propósitos internos o de servicio para la misma organización. La auditoria interna abarca los tipos de auditoria administrativa, operacional y financiera. Al respecto el marco de responsabilidades de la auditoria interna emitido por the institute of internal auditors, contempla que auditoria interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.

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

El desarrollo y evolución de la auditoria interna ha dado lugar al pronunciamiento de su propia normatividad para el ejercicio de esta disciplina profesional. En tal orden, durante el año de 1985 el instituto mexicano de auditores internos (surgido en 1984) emitió un boletín denominado normas para la practica profesional de la auditoria interna que, a su vez, viene a ser una traducción con adaptaciones de las standars for the professional practice of internal auditing (sias) publicadas en 1978 por the institute of internal auditors (iia) surgido en 1941.



Normas de auditoria interna

100 Independencia. Los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditen.

110 Posición organizacional. La posición organizacional del departamento de auditoria interna debe ser lo suficientemente relevante para que permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoria.

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

200 Capacidad profesional. Los auditores internos se deben conducir con capacidad y el debido cuidado profesional

210 Personal el departamento de auditoria interna debe asegurarse que la capacidad técnica y los antecedentes educacionales de los auditores internos son adecuados para las auditorias que efectúan.

220 Conocimiento, habilidades y disciplinas. El departamento de auditoria interna debe poseer, o debe obtener, los conocimientos, habilidades y disciplinas necesarios para hacer frente a sus responsabilidades de auditoria.

230 Supervisión. El departamento de auditoria interna debe asegurarse que los auditores internos son adecuadamente supervisados.

240 Cumplimiento con estándares de conducta. Los auditores internos deben cumplir con estándares profesionales de conducta.



250 Conocimientos, habilidades y disciplinas. Los auditores internos deben poseer los conocimientos, habilidades y disciplinas, esenciales para llevar a cabo sus trabajos de auditoría.

260 Relaciones humanas y comunicación. Los auditores internos deben tener habilidad para tratar a las personas y comunicarse con efectividad.

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

280 Debido cuidado profesional. Los auditores internos deben ejercer el debido cuidado profesional al efectuar sus trabajos de auditoría.

300 Alcance del trabajo. El alcance de auditoría interna debe cubrir el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

310 Confiabilidad e integridad de la información. Los auditores internos deben revisar la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

320 Cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentaciones. Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y debe determinar si la organización los está cumpliendo.

330 Salvaguarda de activos. Los auditores internos deben revisar los medios de salvaguarda de activos y verificar la existencia de tales activos.



340 Economía y eficiencia en el uso de recursos. Los auditores internos deben evaluar la economía y eficiencia con que están siendo utilizados los recursos.

350 Cumplimiento de objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas. Los auditores internos deben revisar las operaciones o programas para asegurarse que los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos y que las operaciones o programas estén siendo llevados a cabo según lo planeado.

400 Ejecución del trabajo de auditoria. El trabajo de auditoria debe incluir la planeación de la auditoria, el examen y evaluación de la información, la comunicación de resultados y el seguimiento.

410 Planeación de la auditoria. Los auditores internos deben planear cada auditoria.

420 Examen y evaluación de la información. Los auditores internos deben recopilar, analizar, interpretar y documentar la información que soporta los resultados de auditoria.

430 Comunicación de resultados. Los auditores internos deben informar los resultados de su trabajo de auditoria.

440 Seguimiento. Los auditores internos deben llevar un seguimiento para asegurar que se toman acciones apropiadas sobre los hallazgos reportados en la auditoria.

500 Administración del departamento de auditoria interna. El director de auditoria interna debe manejar adecuadamente el departamento de auditoria interna.



510 Propósito, autoridad y responsabilidad. El director de auditoría interna debe tener establecido el propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna.

520 Planeación. El director de auditoría interna debe establecer planes para llevar a cabo responsabilidades del departamento de auditoría interna.

530 Políticas y procedimientos. El director de auditoría interna debe allegarse de políticas y procedimientos, por escrito, que orienten al personal de auditoría.

540 Administración y desarrollo de personal. El director de auditoría interna debe establecer un programa para seleccionar y desarrollar los recursos humanos del departamento de auditoría interna.

550 Auditores externos. El director de auditoría interna debe coordinar los esfuerzos de auditoría interna y auditoría externa.

560 Control de calidad. El director de auditoría interna debe establecer y mantener un programa de control de calidad para evaluar las operaciones del departamento de auditoría interna.

The institute of internal auditors (IIA)

Iniciaba el año de 1941 cuando el señor Víctor Z. Brink concluía con su trabajo de tesis doctoral denominado internal auditing, base para la sustentación de su examen de grado en la universidad de Columbia en los Estados Unidos de Norteamérica. Dicha tesis viene a revolucionar la concepción tradicional que hasta esa fecha se tenía con respecto a esa disciplina o especialidad del contador público: la auditoría interna.



Desde 1941, el instituto ha sido un instrumento de ayuda a sus miembros en el cumplimiento de los criterios generalmente aceptados por la profesión, a través de:

- La adopción de un código de ética profesional.
- La aprobación de la declaración de responsabilidades de la auditoría interna.
- El establecimiento de un programa de educación continua.
- El desarrollo de un cuerpo común de conocimientos.
- El establecimiento de un programa para obtener un título profesional de auditor interno (certified internal auditor).

Declaraciones sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna. (SIAS - statements on internal auditing standards)

El instituto de auditores internos (the institute of internal auditors, inc.) Ha publicado a partir de 1978 las normas para la práctica profesional de la auditoría interna "para dar servicio la profesión en todo tipo de negocios, en diferentes niveles jerárquicos y en todas las organizaciones donde haya auditores internos para llevar a cabo la práctica de la auditoría interna en forma correcta". La experiencia y el éxito han demostrado la validez de los principios básicos que se promovieron en las referidas normas.

Posteriormente a las normas para la práctica profesional de la auditoría interna, surgieron los pronunciamientos normativos como una extensión a las normas señaladas. Esos otros pronunciamientos normativos son las declaraciones sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna, o sias (statements on interna auditing standards).

El comité de normas y responsabilidades profesionales, que es elegido por the institute of internal auditors como comité técnico superior, es el organismo



encargado de emitir las declaraciones sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna.

Los sias han sido emitidos por el IMAI para proveer interpretaciones autorizadas de las normas para la práctica profesional de la auditoría interna.

Las organizaciones, los grupos de auditoría interna, los directores de auditoría interna y los auditores internos, deben desplegar su máximo esfuerzo para cumplir con las normas. La aplicación de las normas y estas declaraciones relacionadas con las mismas, estará influenciada por el entorno o condiciones en los cuales los grupos de auditoría interna lleven a cabo las responsabilidades asignadas.

La adopción y cumplimiento de las normas y declaraciones relativas ayudarán a los profesionales de la auditoría interna a cumplir con sus responsabilidades.

A continuación se presentan los títulos de las 13 declaraciones sobre las normas para la práctica profesional de la auditoría interna emitidas hasta el año 1995, las cuales fueron traducidas y puestas a disposición de la auditoría interna en México por el Instituto Mexicano de Auditores Internos:

- Sias 1. Control: conceptos y responsabilidades.
- Sias 2. Comunicación de resultados.
- Sias 3. Prevención, detección, investigación y reporte de fraudes.
- Sias 4. Seguridad en la calidad.
- Sias 5. Relaciones de los auditores internos con auditores externos independientes.
- Sias 6. Papeles de trabajo de auditoría.
- Sias 7. Comunicación con el consejo de administración.
- Sias 8. Procedimientos analíticos de auditoría.
- Sias 9. Valuación de riesgos.



- Sias 10. Evaluación del cumplimiento de objetivos y metas establecidas para operaciones y programas.
- Sias 11. Norma general 1992.
- Sias 12. Planeando la asignación de auditoría.
- Sias 13. Seguimiento a observaciones de auditoría reportadas.

Instituto mexicano de auditores internos (IMAI)

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 de control.

El instituto mexicano de auditores internos, a.c., se constituyó el 3 de julio de 1984. El imai adopta la forma jurídica de asociación civil sin fines de lucro. Su objetivo primordial es la superación profesional de sus miembros en el mejoramiento de la práctica de la auditoría interna en la república mexicana.

Se contempla 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.

En su interés por enriquecer las experiencias de sus miembros y ampliar los recursos para su desarrollo profesional, el imai ha obtenido el reconocimiento como miembro de the institute of internal auditors, inc., Con sede en altamonte springs, florida, en los estados unidos de Norteamérica.



II. Estructura del departamento de auditoria interna

En esta unidad se muestran diversos enfoques respecto de en que lugar debería ubicarse el departamento de auditoria interna dentro de la organización, a efecto de salvaguardar su independencia en el ejercicio de la profesión así como la objetividad e imparcialidad.

Así también se revisaran aspectos tales como los factores que deben considerarse en cuanto al tamaño del departamento de auditoria interna, funciones principales, así como la estructura operativa, entre otros, como se muestra a continuación.

Ubicación del departamento de auditoria interna

Reportando al consejo de administración

Este enfoque, aunque deseable en un grupo normal de auditoria interna en una organización, puede tal vez no ser muy afortunado desde un punto de vista práctico y de oportunidad. No práctico por la simple razón de ¿cada cuándo se reúne el consejo de administración? ¿Qué agenda aborda el consejo de administración en sus reuniones? ¿Cuánto tiempo le puede dedicar dicho consejo al jefe de auditoria interna? ¿Qué nivel de detalle se puede y debe profundizar el jefe de auditoria interna en sus participaciones en el consejo de que éste, por lo regular, no se adentra en aspectos operativos y ocupa más su tiempo en analizar, evaluar y tomar acuerdos, dictar políticas y tomar decisiones macro en relación a la supervivencia y bienestar de la organización?.

Reportando a la dirección general

Este puede y debe ser el enfoque por excelencia de ubicación organización del departamento de auditoria interna en una entidad. El principal responsable en y por una entidad u organización es el director o gerente



general. Habrá de responder por ella ante sus accionistas, su consejo de administración, sus deudores y acreedores, el fisco, su personal, por los recursos que se le han confiado para que los administre. Hacer frente a toda responsabilidad infiere se le alleguen los elementos necesarios para que el director general pueda responder ante sus mandantes. Un elemento básico, indispensable de control, es, precisamente, el grupo de auditoria interna.

El jefe de auditoria interna proveerá al director general de un aspecto esencial en toda buena organización: información. A través de este profesional el director general sabrá hasta que punto es confiable y veraz la información administrativa, operacional y financiera que se le está presentando; sabrá qué tanto la organización se está apegando y respetando las políticas, criterios y procedimientos instaurados o aprobados por él; sabrá qué tan eficientes son esas políticas, criterios y procedimientos en aras de una operación sana y rentable; sabrá qué tan bien utilizados y protegidos están los recursos de que dispone la organización. El grupo de auditoria interna es el elemento idóneo para tales propósitos.

Reportando a la dirección de finanzas

un atributo natural, en cierta medida generalizado en el ser humano, es el deseo de poder. Poder en sentido aprehensivo de allegarse o hacerse de facultades para hacer, ordenar, imponer una acción o decisión; en síntesis, tener poder para cambiar las cosas.

una entidad, en sentido organizacional, está constituida por la combinación de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada la propia entidad.



Al director de finanzas su entidad le da facultades para administrar uno de esos recursos: El capital; obviamente dentro de políticas, criterios y lineamientos acordes a los fines que persigue la propia entidad. Esa facultad redundante, directa o indirectamente, en poder; el poder del dinero. El director de finanzas tiene poder para decidir cómo allegarse de recursos, cómo administrarlos cuando obran en su poder, y cómo erogarlos. Este simple hecho le da poder dentro de la organización.

salvo verdaderos casos de excepción, y por circunstancias que así lo ameriten, el grupo de auditoría interna no deberá depender del director de finanzas; ya tiene suficiente con el poder que le da el administrar dinero.

Reportando a otros funcionarios

no es factible en una buena administración que la función de auditoría interna dependa de otro funcionario que no sea el director general. Sin embargo, existe un caso de excepción que en un momento dado pudiere ser justificable; y éste es, cuando depende del contralor.

El departamento de auditoría interna.

Factores que influyen en su estructura y dimensiones.

1. Tamaño de la organización. El tamaño de la organización o entidad medido en la magnitud de sus activos, volúmenes de producción y venta, personal con que cuenta, complejidad y variabilidad de sus operaciones, son elementos básicos a considerar. A mayor amplitud, mayor control se requiere; auditoría interna es parte esencial de ese control. Es evidente, por contra, que entre más pequeña sea la organización, su director o gerente



general podrá ejercer mayor supervisión sobre las operaciones en su conjunto, disminuyendo concomitantemente el tamaño del grupo de auditoría interna.

2. Relación costo-beneficio. Un grupo de auditoría interna las más de las veces se considera como un costo para la organización. ¿Cuánto se está dispuesto a gastar a cambio de qué?. Auditoría interna no es un costo, es una inversión; y como tal habrá de redituar beneficios y rendimientos. El prescindir de los servicios de auditoría interna o el contar con una raquítica infraestructura puede ser un ahorro mal entendido.
3. Recurrencia en errores o actos indebidos. ¿Son frecuentes y relevantes los errores administrativos y operativos? ¿Es frecuente la incidencia en actos indebidos, fraudes, irregularidades e ineficiencias? Si la respuesta es afirmativa, es un signo inequívoco de falta de control y supervisión; se hace urgente pues la necesidad de contar con un sólido y bien estructurado grupo de auditoría interna que intervenga en plan preventivo para evitar su comisión. Es más económico, y con un cúmulo de beneficios, el prevenir que corregir.
4. Confianza en la función de auditoría interna. La evolución y desarrollo que ha alcanzado la profesión de auditoría interna, producto de un esfuerzo firme y sostenido, la ha hecho acreedora a merecer la confianza de quienes creen y se apoyan en sus servicios. A mayor confianza, mayor necesidad de ella y mayor apoyo e infraestructura a dotársele. Corresponde al auditor interno actuar con honradez, disciplina, esmero, entusiasmo y profesionalismo para mantener y aun superar la confianza que la administración ha depositado en él.
5. Mente abierta al cambio. Aceptar los servicios de una auditoría interna moderna infiere una amplitud de criterio y mente abierta a administrar con



apoyo en esta disciplina. Auditoría interna reportará aciertos y errores que fueron cometidos por el personal de la organización a cualquier nivel, incluyendo mandos de dirección; y habrán de reconocerse y aceptarse. Auditoría interna recomendará cambios en estilos y modos de administrar y operar; recomendaciones que serán evaluadas y aceptadas en lo aplicable con un espíritu de superación y mejora. Auditoría interna, para el que la ejerce y para el que se vale de sus servicios, debe ser una dimensión de interacción hacia el cambio positivo. Auditoría interna no comulga con interactuantes de criterio estrecho y resistentes al cambio.

4.- estructura operativa.

Concepto. Por estructura operativa se entenderá los elementos básicos a considerar para el ejercicio de la auditoría interna, partiendo del programa de trabajo, los programas específicos de auditoría a aplicar, el uso de índices y catálogo de marcas a utilizar en la elaboración de los papeles de trabajo, y los cuestionarios a emplear para evaluar los objetivos del control interno por ciclos de transacciones; elementos que se complementan con la especificidad y particularidad del enfoque hacia cada tipo de auditoría a practicar: administrativa, operacional o financiera.

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

Programa de trabajo. El programa de trabajo de auditoría interna es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas y actividades susceptibles de ser auditadas. El programa de trabajo por lo regular se diseña por un año de calendario; sin menoscabo de extenderlo hacia el mediano plazo (1 a 3 años) o a largo plazo (más de 3 años);



extensiones ésas últimas poco viables o prácticas en virtud a cambios de requerimientos y prioridades de la administración, cambios en las políticas y reglamentaciones, y cambios en los procesos operativos.

En el diseño del programa de auditoria interna para un año habrán de considerarse: (1) definición de prioridades y otras intervenciones que se pueden desahogar durante el transcurso del año, (2) requerimientos de la administración y otras áreas interesadas, (3) atención a auditores externos y auditores de gobierno, y (4) espacios razonables de tiempo de fuerza de auditoria que se reservan para atender emergencias o requerimientos no planeados de origen. Resulta conveniente derramar por meses el programa anual de trabajo.

En la preparación del programa de trabajo, el director de auditoria interna solicitará sugerencias de la administración y otras áreas interesadas en que se les revise; esto incluye tanto a los ejecutivos de nivel medio como a la alta administración. Los gerentes y supervisores de auditoria también pueden requerir y presentar propuestas de auditorias a efectuar; sin soslayar, además, la participación de los encargados y auditores auxiliares para recibir de ellos ideas e innovaciones. La intervención de los referidos estimula el proceso de programación y apertura de la función de auditoria interna como un servicio a la organización.

Programa de auditoria. Un programa de auditoria es una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoria a efectuar a una unidad administrativa, actividad o rubro contable. Representa el especificar claramente los pasos y acciones a seguir para la consecución de la auditoria, indicando los procedimientos a aplicar, la extensión de su aplicación y su relación o conexión con los papeles de trabajo. Representa la selección, por parte del auditor, de los mejores métodos para hacer bien el trabajo. Sirve también para dejar constancia del trabajo realizado. En los capítulos correspondientes de este libro se tratarán con mayor detalle los programas de auditoria aplicables a la auditoria administrativa, auditoria operacional y auditoria financiera.



Sistemas de índices. Indización. Es el hecho de asignar índices o claves de identificación que permiten localizar y conocer el lugar exacto donde se encuentra una cédula dentro del expediente o archivo de referencia permanente y el legajo de auditoría. Los índices son anotados con lápiz rojo en la parte superior derecha de la cédula de auditoría.

La indización tiene las siguientes ventajas para el auditor:

Simplifica la localización, dentro de los papeles de trabajo, de una cuenta, rubro, área u operación sujeta a auditoría o en proceso de auditarse;

Simplifica la localización de evidencias que soportan el informe de auditoría;

Simplifica la revisión del avance de la auditoría ya que constituyen un medio de ordenación de los papeles de trabajo;

Ayuda al control de la auditoría, ya que al asignarse un lugar y clave específica para cada cédula se elimina el riesgo relativo de una eventual duplicidad de trabajo;

Facilita la secuencia entre auditorías, ya que por lo general trabajos similares se localizarán con el mismo índice;

Facilita la elaboración del informe.

El sistema de índices, o los índices de auditoría pueden ser de las siguientes clases: alfabéticos, numéricos, alfanuméricos (incluyendo números arábigos o romanos); existen variantes de utilización de mayúsculas, minúsculas o combinación de ambas.



Marcas de auditoria. Las marcas de auditoria son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuados. El uso de las marcas de auditoria reporta los siguientes beneficios:

Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas;

Facilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Las marcas de auditoria a utilizar infieren mucho en el criterio de los auditores. Habrá algunos que estandarizan las marcas para que sean utilizadas por todo el grupo de auditores en una auditoria o, inclusive, en la misma firma de auditores o grupo de ellos. Habrá otros que dejan al criterio de cada supervisor, encargado o auditor auxiliar el uso de las marcas como a ellos se les facilite mejor o como estén familiarizados con ellas; es decir, sin obedecer a un estándar específico. Y aún habrá otros que estandarizan ciertas marcas para propósitos comunes y específicos y dejan al libre albedrío del grupo de auditores la aplicación o uso de otras marcas adicionales.

No obstante la diversidad de criterios que puede prevalecer en este punto, existe un común denominador que siempre deberá ser acatado y respetado: dejar constancia en papeles de trabajo del significado de las marcas utilizadas en la auditoria.



Evaluación de desempeño de personal.

1. Objetivo

La evaluación periódica del personal tiene como objetivo informar a los diversos niveles de la administración, al director, gerentes y supervisores de auditoría de las habilidades del personal de auditoría interna, así como de la forma como se ha venido desempeñando.

2. Importancia

La evaluación proporciona importante información básica para promociones, definir remuneraciones, transferencias e, inclusive, remociones. También es una valiosa herramienta para efectos de entrenamiento por lo siguiente: a través de la evaluación periódica se determinan puntos fuertes y débiles del evaluado; coadyuva a determinar las necesidades básicas de entrenamiento y planeación de métodos para optimizar el trabajo; sirve de base para la asignación de personal en trabajos individuales; ayuda a que el evaluado relacione sus habilidades propias con los estándares de ejecución; permite un registro permanente de las tendencias individuales.

Las evaluaciones de personal normalmente son efectuadas al finalizar cada asignación de trabajo; en adición, estos resultados (parciales) se integran en un resumen anual en el que concurrieron diferentes supervisores para evaluar a un auditor. Se puede incrementar de manera significativa el valor de una evaluación cuando el evaluador recibió adecuadas instrucciones sobre la forma de llenar cada hoja de evaluación y cuando discute con el evaluado los resultados de tal evaluación; esto involucra, por un lado, que el evaluador comprenda que la evaluación es un mecanismo para ayudar a sus subordinados y, por otro, por parte del evaluado, que comprenda que las evaluaciones guardan una naturaleza constructiva y que son básicas para ayudarle en su progreso y desarrollo.



Capacitación y entrenamiento.

1. Concepto

Capacitación y entrenamiento es una parte del proceso de la administración de recursos humanos mediante la cual se mantiene permanentemente actualizado y preparado al personal para hacer frente y atender las necesidades de una organización en el mundo cambiante donde actúa.

2. Objetivo

La capacitación y entrenamiento del personal de auditoría interna tiene como objetivo él prepararlo para atender las necesidades de la organización, desarrollarlo como un incentivo acorde con el crecimiento de la misma, mantenerlo actualizado a la luz de las condiciones cambiantes del entorno general en que gravita la propia organización; en suma, hacerlo cada vez más útil a sí mismo y a quien le presta sus servicios.

III. Metodología de la auditoría interna

Una de las fases de mayor relevancia es la etapa de la planeación, razón por la cual será el único elemento que se considerará en este resumen, sin omitir mencionar que las demás etapas serán cubiertas en la misma extensión toda vez que esta unidad es fundamental para entender que pasos se deben seguir dentro de la organización para estar en posibilidades de realizar una auditoría interna eficaz y eficiente



Planeación técnica.

Es el desarrollo de una estrategia general para la conducción y el alcance esperados en el examen. La naturaleza, extensión y oportunidad de la planeación varían con el tamaño y complejidad de la entidad, la experiencia que se tenga con ella y el conocimiento de la actividad o giro en que está inmersa la entidad. La planeación técnica implica prever cuáles procedimientos de auditoría van a ser empleados, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados, y el profesional que debe intervenir en el trabajo.

Aspectos importantes que debe considerar el auditor al planear

- a) Los asuntos que se relacionan con la actividad o giro de la entidad y el entorno macroeconómico donde opera.
- b) las políticas y procedimientos contables, operativo y administrativos de la entidad.
- c) la confianza que se puede depositar en el sistema integral de control interno, financiero-contable y administrativo) instaurado.
- d) estimación preliminar de asuntos de mayor a menor importancia.
- e) identificación de partidas o conceptos de los estados financieros susceptibles de ajuste.
- f) Las condiciones que pueden requerir, ampliar o modificar las pruebas de auditoría; Por ejemplo, errores o irregularidades relevantes.
- g) requerimientos jurídicos que inciden en la entidad.
- h) naturaleza del informe a emitir. Tener en mente los requerimientos o necesidades del usuario del informe.

Planeación administrativa

La planeación administrativa de una auditoría inicia con el mismo grupo de auditoría; que cuente con el personal debidamente entrenado y capacitado para



hacer frente a la responsabilidad que se le conferirá, que el grupo está dotado con la infraestructura administrativa básica para que desempeñe su labor con eficacia y eficiencia; que el personal de auditoria esté decorosamente remunerado.

Con base en la planeación técnica, se asignarán los auditores idóneos para la auditoria a realizar; estimar tiempos y, en su caso, costos de la auditoria (en especial la auditoria externa como base para la fijación de honorarios); desarrollar el plan general de auditoria (aspectos técnicos y administrativos), elaborar el programa de auditoria; e iniciar y dar seguimiento y adecuada supervisión al trabajo para verificar que su ejecución se dé conforme a lo planeado.

Objetivo de la planeación administrativa

El objetivo de la planeación técnica y administrativa de la auditoria es dar cumplimiento a lo establecido en las normas para la ejecución del trabajo; y por tal razón, el auditor debe dejar evidencia en sus papeles de trabajo de haber planeado la auditoria.

Primer contacto con el área a auditar

El peor error que puede cometer un auditor es presentar un informe sobre un trabajo que no le fue solicitado o que no era lo que requería el solicitante de la intervención.

Por tal razón, en las primeras entrevistas con el requirente de la intervención de auditoria habrá de determinarse el objetivo, las condiciones y limitaciones del trabajo, el tiempo a emplear, la coordinación del trabajo con el personal de la entidad o función a auditar, el alcance de la revisión; y todos aquellos puntos que, por su naturaleza, ameriten ser definidos antes de la iniciación del trabajo.



En esa etapa, paralelamente, se tendrá que llevar a cabo un estudio y evaluación preliminar del sistema de control interno para poder efectuar una planeación adecuada del trabajo de auditoría; ponderando sus objetivos, alcances y limitaciones.

Una vez definido y precisado lo anterior, y con plena convicción, -acuerdos y, aceptación del trabajo a desarrollar, el auditor procederá a hacerse de un conocimiento general del entorno donde gravita la entidad o función a auditar, de sus propietarios, su administración y sus operaciones. Posteriormente entrará a un proceso de recopilación de información más detallada; recopilación que se irá evaluado, ampliando y enriqueciendo conforme avance la auditoría.

Fuentes relevantes a que puede acudir el auditor en el primer contacto.

Experiencias anteriores con la entidad y su industria, incluyendo la prestación de cualquier otro tipo de servicio que no sea auditoría.

Pláticas con personal de la entidad, desde nivel directivo hasta estratos operativos.

Revisión de informes de otras auditorías internas.

Pláticas con otros auditores, con asesores legales y otros asesores que hayan proporcionado servicios a la entidad o dentro de la industria.

Pláticas con personas relacionadas o conocedoras de la actividad o giro de la entidad; por ejemplo, cámaras, organismos reguladores de la actividad o giro, clientes, proveedores, competidores.



Publicaciones relacionadas con la actividad o giro de la entidad: estadísticas gubernamentales, encuestas, textos, revistas y periódicos especializados, informes de bancos y casas de bolsa, etcétera.

Legislación y reglamentación relacionadas con la operación de la entidad.

Visitas a las oficinas y plantas de la entidad.

Observar las operaciones.

Documentos e informes generados por la entidad: actas de consejo, informes a autoridades, estados financieros, presupuestos, informes a la gerencia, manuales administrativos y de operación, manual de organización, manual de contabilidad, etcétera.

Técnicas que pueden aplicarse en la planeación de la auditoría?

- a) Estudio y evaluación de la organización
 - b) Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos
 - c) Estudio y evaluación de flujogramas
 - d) Estudio y evaluación del sistema de control interno
 - e) Análisis factorial
-
1. Método descriptivo.
 2. Método gráfico.
 3. Método de cuestionarios.
 4. Detección de funciones incompatibles.
 5. Estudio y evaluación del control interno por ciclos de transacciones.



Estudio y evaluación de la organización

El auditor debe elaborar o actualizar el organigrama y en el desarrollo de esta tarea encontrará una magnífica oportunidad de empezar a conocer la operación organizacional de la entidad o de la función sujeta a auditoría y, sobre todo, las personas involucradas.

En la obtención del organigrama se recomienda que éste se elabore cubriendo los siguientes puntos:

- Que abarque a toda la entidad o la función sujeta a revisión;
- Debe contener los puestos principales de la entidad y toda la estructura en tratándose de la revisión a una función;
- Deben quedar perfectamente definidos los tipos de autoridad: lineal funcional y staff.

Estudio y evaluación de sistemas y procedimientos

Toda entidad debe contar con manuales de sistemas y, procedimientos de operación sobre los cuales el auditor debe basarse para hacer su estudio y evaluación de estos conceptos; pero, la realidad es que son muy contadas las entidades que se valen de estas herramientas administrativas y a la luz de la realidad, si no están por escrito estos procedimientos, el auditor deberá desarrollarlos para sus propósitos.



El estudio y evaluación de un procedimiento de operación se puede llevar a cabo en el siguiente orden:

Primero: identificar las generalidades del procedimiento:

- A) nombre,
- B) a que sistema o función operacional pertenece,
- C) dónde inicia,
- D) dónde termina,
- E) qué objetivos persigue,
- F) qué políticas administrativas y/o disposiciones de control debe respetar.

Estudio y evaluación de flujogramas

El estudio y evaluación de flujogramas es llevar en sí a una representación gráfica los procedimientos de operación y determinar el flujo que lleva cada proceso, para en dado caso conocer ampliamente donde podrían licitarse errores o cuellos de botella.

Estudio y evaluación del sistema de control interno

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. En años recientes, y dada la importancia que reviste el aspecto control interno, se ha dado por dividir a éste en dos grandes ramas: el control administrativo que es el que debe observar y aplicar en todas las fases o etapas del proceso administrativo; y



el control financiero-contable orientado fundamentalmente hacia el control de actividades financieras y contables de una entidad. La conjunción del control administrativo y del control financiero-contable deriva en el sistema integral de control interno.

La tradición académica y la práctica profesional han establecido los siguientes métodos para el estudio y evaluación del sistema de control interno, además del referido por ciclos de transacciones, a saber:

1. **Método descriptivo.** Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Esta descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen; nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.
2. **Método gráfico.** Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones, esto permite detectar con mayor facilidad los puntos donde se encuentren debilidades de control; hay que reconocer que se requiere mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas, y habilidad para hacerlos.
3. **Método de cuestionarios.** Este método consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones los cuestionarios son formulados



de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control; mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

4. **Detección de funciones incompatibles.** Como su nombre lo indica, el auditor, con el uso de sencillos cuestionarios, detectará funciones incompatibles del personal involucrado en la operación, administración, control y, marcha de la entidad sujeta a auditoría.

5. **Estudio y evaluación del control interno por ciclos de transacciones.** Este método consiste en identificar, por parte del auditor, los ciclos de transacciones cuyo control interno estará sujeto a revisión y evaluación. Esta identificación incluye el determinar las funciones aplicables a cada ciclo con base en las características específicas del mismo.

El análisis factorial

Consiste en la distinción e identificación de los factores que concurren en los resultados de operación de una entidad para llegar al conocimiento particular de cada factor, con el objeto de determinar su contribución en el resultado de las operaciones realizadas.

El análisis factorial se concibe la operación de una entidad como el resultado de la combinación ponderada de sus componentes genéricos unos internos y otros externos, a los que se denomina "factores de operación".

La identificación, análisis y estudio de dichos factores habrá de hacerse tomando en cuenta la actividad o giro de la entidad y el propósito de la misma; ya que es obvio que no serán los mismos factores que inciden para entidades industriales o



comerciales, de venta de servicios o de productos, lucrativas o no lucrativas, gubernamentales o no gubernamentales, etcétera.

El estudio y evaluación de la función de auditoría interna

La administración de una entidad es responsable por desarrollar y mantener el sistema integral de control interno; también es responsable por supervisar que dicho control esté operando eficazmente. Cuando una entidad cuenta con un departamento de auditoría interna, su administración puede delegar en él algunas de las funciones de supervisión, en especial con respecto a la revisión del control interno. Por lo cual, la función de auditoría interna viene a constituir un componente adicional del sistema integral de control interno.

En la SAS 9 del AICPA. El efecto de la función de auditoría interna en el alcance del auditor independiente.

En el boletín 5040 de IMPC. Procedimientos de auditoría para el estudio y evaluación de la función de auditoría interna.

En la guía 10 de la IFAC. Utilización del trabajo del auditor interno.

La planeación preliminar

Es la que lleva a cabo el auditor cuando es invitado por su cliente en prospecto para que le efectúe un examen de información financiera de una entidad. En esta etapa es cuando personal más avezado y experimentado de la firma de contadores públicos se aplica en llevar a cabo de manera sumaria y expedita la investigación apuntada en los apartados que anteceden en este capítulo; investigación que le permitirá precisar el tipo de trabajo a desarrollar, el alcance del mismo, detectar limitaciones potenciales que se le pueden presentar durante su intervención, número de horas-auditor a emplear en las diferentes categorías



de auditores, y honorarios y gastos a cobrar. De esta planeación preliminar surgirá la propuesta de servicios y, honorarios profesionales

La planeación definitiva

Es el primer paso a dar una vez que el cliente ha aceptado formalmente los servicios de un contador público independiente. En esta etapa se retomará el resultado de la planeación preliminar y se ampliará con mayor detalle la investigación llevada a cabo previamente. De aquí surgirá el plan general de la auditoría a realizar.

IV. Comité de auditoría

En esta unidad se analizarán aspectos relevantes como el comprender que son los comités de auditoría, antecedentes de los mismos, principales funciones, la estructura, etc.

Concepto.

“es una unidad staff, creada por el consejo de administración, para asegurar el pleno respeto y apoyo a la función de auditoría, por parte de todos los integrantes de la organización, para asegurar los objetivos de control interno y para vigilar por el cumplimiento de la misión y objetivos de la propia organización. Es una unidad de consulta, asesoría y apoyo a la administración.”

Antecedentes.

Los comités de auditoría comienzan a aparecer en los estados unidos de norte América, durante los primeros años de la década de 1970; su enfoque inicial se



dio bajo la hegemonía del auditor externo como un servicio hacia los consejos de administración de las empresas que contrataban sus servicios de exámenes de estados financieros. En esta etapa la participación del auditor interno fue en calidad de coadyuvante del auditor externo.

Además de los razonamientos de índole financiero y administrativo, que estos comités tuvieron, se vio en ellos una poderosa herramienta de información que orientaba y apoyaba la toma de decisiones del consejo de administración.

También se dieron algunas otras situaciones como fue el sonado caso del *watergate* que, entre 1973 y 1976, provocaron incluso la caída del entonces presidente de los estados unidos, Richard Nixon, después de lo cual, se determinó que los grupos legislativos y regulatorios de ese país, deberían exigir un mayor y mejor control interno, en y hacia las empresas norteamericanas.

Lo anterior se dio toda vez que las investigaciones determinaron que un gran número de estas empresas, hicieron contribuciones considerables y cuestionables, con propósitos políticos, así como pagos ilegales, incluyendo sobornos a personajes políticos y gubernamentales de países extranjeros, obviamente en beneficio de tales empresas y sin reparar en los daños que causaban en los países afectados.

A raíz de lo anterior, el congreso norteamericano emitió el decreto contra prácticas corruptas en el extranjero (FCPA por sus siglas en ingles); como consecuencia de esta ley, muchas empresas tuvieron que reforzar sus áreas de contraloría y auditoria interna y se dieron cuenta que el comité interno es un elemento muy importante para el logro de tales objetivos.

Como mencionamos, los comités de auditoria interna nacen bajo el tutelaje del auditor externo, sin embargo este profesional no está de tiempo completo en la empresa cliente, sino solo algunos meses, mientras dura su trabajo además de que solo revisa hechos pasados, plenamente consumados; situaciones que derivaron en la necesidad de contar con un director de auditoria interna,



principalmente por su tiempo de permanencia en las instalaciones de la empresa y por su evidente contacto diario con la operación.

En México, se menciona que es aún incipiente la instauración de comités de auditoría interna; comienza a surgir a finales de la década de 1980, primordialmente en grandes organizaciones o grupos corporativos, de tal manera que su función y responsabilidades se encuentran todavía en proceso de descubrimiento y evolución.

Objetivo.

Coordinar los esfuerzos de auditoría de una organización, bajo un esquema de directriz centralizada que dicta políticas y lineamientos tendientes al apoyo y cumplimiento de los objetivos de auditoría interna y externa.

Importancia.

La importancia que reviste para las organizaciones, la mencionaremos en función de los beneficios que aporta a las mismas, destacando lo siguiente:

- Servicio a la organización y a todos y cada uno de sus componentes.
- Contacto o comunicación directa con el consejo de administración, en materia de acciones de auditoría.
- Comunicación e interacción directa entre los miembros del comité, evitando interferencias y distorsiones en el proceso comunicativo.
- Identificación de áreas u operaciones con problemas presentes y potenciales, para adoptar acciones preventivas y evitar sorpresas.
- Uso institucional y ordenado del esfuerzo de auditoría para evitar acciones aisladas en detrimento del procedimiento integral de la fuerza de auditoría.
- Compromiso interdisciplinario y de acciones conjuntas entre los miembros del comité.



- Fomento de comunicación y relación adecuadas entre los auditores internos y externos; máximo aprovechamiento de ambos.
- Ahorro en costo de auditoría externa.
- Respaldo a informes de auditoría interna y dictámenes de auditoría externa.
- Seguimiento institucional a recomendaciones de la auditoría.

Estructura.

De manera general, se establece que el comité de auditoría estará integrado por:

- El director de auditoría interna.
- El auditor externo.
- El director general de la organización.
- Los directores o responsables de las principales áreas operativas, como son producción, comercialización, finanzas, administración y contraloría.
- También se mencionan a eventuales especialistas para atender necesidades específicas.

Todos los mencionados estarán bajo la coordinación del director de auditoría interna como responsable directo del funcionamiento del comité.

Como hemos mencionado, un comité es un grupo de individuos que se reúnen para tratar asuntos que a todos competen, con el propósito de recibir, analizar, discutir y llegar a acuerdos o conclusiones relacionados con el objetivo para el que fue creado; se menciona que es necesario que en este comité, no existan las consabidas jerarquías de sus integrantes con la finalidad de evitar imposiciones de autoridad; es decir, todos los integrantes deben considerarse en un mismo nivel jerárquico lo que conlleva un alto grado de madurez profesional y administrativa de los integrantes para aceptar la condición señalada.

El coordinador del comité es la más alta autoridad del mismo; ello representa una clásica autoridad funcional.



Las funciones de los diferentes participantes o integrantes del comité de auditoría interna, podemos resumirlas de la siguiente manera:

Dirección general y consejo de administración:

El director general es el primer y principal receptor de informes y acciones del esfuerzo de auditoría, por la razón obvia de tener que responder ante el consejo de administración por los recursos que le ha confiado para que los administre; la auditoría coadyuva con él, para hacer frente a esta responsabilidad. Será el enlace entre el comité y el consejo de administración y en pocas palabras deberá evaluar en su caso, autorizar las políticas y disposiciones relacionadas con el grupo de auditoría interna y el comité de auditoría, desde luego, hacia la organización en su conjunto, derivado de los informes y dictámenes, así como la implantación correspondiente, de las mismas.

Directores de áreas operativas.

La administración moderna infiere una estrecha y constante comunicación e interacción entre todos los participantes en una organización, con la finalidad de alcanzar objetivos o propósitos plenamente identificados; bajo ninguna circunstancia es aceptable que un segmento de la propia organización vea por sus propios intereses, aunque estos sean legítimos y correctos; siempre se debe velar por los intereses comunes u organizacionales.

Un director de área deberá ver siempre, además de su propia área, las que le anteceden o las consecuentes, de tal manera que deberá considerarse todo, como parte de un proceso completo.

La participación de los directores de áreas, en el comité de auditoría tiene como propósito eliminar barreras de comunicación, fomentar la interacción y provocar sinergia en las operaciones de conjunto, insistimos, siempre bajo la coordinación del director del comité.



Participación del auditor externo.

Es determinante para evitar la duplicidad de esfuerzos; buscar ahorros en pagos de honorarios como producto de inversión de menos horas de auditoría, al brindarle facilidades para el desempeño de su trabajo y crear el indispensable enlace de comunicación entre la auditoría interna y la externa para buscar el punto de vista profesional y objetivo de este participante.

Especialistas en el comité de auditoría interna.

La naturaleza y complejidad de algunos temas que requieran ser tratados en el comité, pueden llegar a rebasar en algunas ocasiones, los conocimientos y experiencias de los integrantes del mismo; por ejemplo, asuntos fiscales o jurídicos, nuevas tecnologías, adquisición de equipos sofisticados, etc.

Ante situaciones como las señaladas, el comité de auditoría debe apoyarse en especialistas que complementen el trabajo requerido.

Funciones específicas.

Se mencionan las siguientes:

- A. Implementar las políticas dictadas por el consejo de administración en materia de auditoría; vigilar y reportar su cumplimiento.
- B. Monitorear la correcta secuencia de los ciclos de transacciones, los sistemas de operación que le son aplicables y la observancia a las medidas de control interno inherentes.
- C. Revisar y aprobar el programa anual de trabajo de auditoría interna.
- D. Recibir y comentar los informes de auditoría interna; disponer acciones de seguimiento a observaciones o hallazgos reportados.
- E. Contratar los servicios de auditoría externa.
- F. Recibir, revisar, aprobar y apoyar el programa de trabajo de auditoría externa.



- G. Recibir y aprobar los dictámenes del auditor externo
- H. Recibir y dar seguimiento a las cartas de recomendaciones y sugerencias de control interno, preparadas por el auditor externo.
- I. Vigilar por las buenas relaciones, comunicación y armonía entre las auditorías interna y externa.
- J. Preparar informes para el consejo de administración sobre resultados relevantes de auditoría tanto interna como externa.
- K. Ser el enlace entre las auditorías y el consejo de administración, a través del director general de la organización o mediante el director de auditoría interna, en su carácter de coordinador del comité de auditoría.

V. Auditoría administrativa

Metodología

1. Etapa preliminar:
 - A) planeación técnica y administrativa de la auditoría.
 - Primer contacto con la entidad a auditar, entrevistas y observación;
 - Estudio y evaluación de su organización;
 - Estudio y evaluación de sus sistemas y procedimientos;
 - Estudio y evaluación de flujogramas;
 - Estudio y evaluación de su sistema de control interno; análisis factorial;
 - Estudio y evaluación de la función de auditoría interna;
 - Comunicaciones con el auditor predecesor;
 - Obtención de información y documentación complementaria que permitirá ampliar los conocimientos sobre el área a auditar.
 - B) elaboración de programas de auditoría.



- C) presentación del primer informe de sugerencia al control interno y mejora a procesos de operación.
2. Etapa intermedia. Inicio de la auditoría.
 - A) efectuar pruebas para confirmar la calidad del control interno;
 - B) efectuar examen de las transacciones (ingresos, costos y gastos) efectuados en lo que va del ejercicio;
 3. Etapa final. Conclusión de la auditoría.
 - A) cierre de la auditoría.
 - Declaraciones de la administración;
 - Informe final de sugerencias.

Adicionalmente a la metodología anteriormente descrita, se aplican las etapas del proceso administrativo para ejecutar la auditoría administrativa, siendo éstas las siguientes: la planeación, la organización, la dirección y el control.