MANUAL DE POLÍTICAS & PROCEDIMIENTOS

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

JUNIO 2002

Departamento de Auditoría Interna
Manual de Políticas y Procedimientos

Indice

SECCION I – POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

100 INTRODUCCION 1

101 Objetivos y Propósitos del Manual 1

200 POLITICAS DE PROCEDIMIENTO 2

201 Objetivos Generales 2

202 Continuidad de los objetivos generales 2

203 Política de Operación 2

204 Instituto de Auditores Internos 7

205 Informes al Comité de Auditoría 9

206 Informes a la Gerencia y al Comité de Auditoría 9

207 Objetividad 10

208 Celo Profesional y Fraude 11

209 COSO: Control Interno – Guía Integrada 17

210 BPR: Reestructuración del Proceso Comercial 23

300 RESPONSABILIDADES AL AUDITAR 27

301 General 27

302 Director de Auditoría Interna 27

303 Supervisor de Auditoría (Subdirector) 29

304 Auditores 31

305 Proceso para Dirimir Diferencias de Criterio 31

Indice, Cont.

306 Actividades Ilegales e Impropias..... 32

307 Irregularidades / Desfalcos / Investigaciones..... 33

308 Conducta Personal e Independencia..... 34

309 Auditoría Interna versus Funciones Operacionales Rutinarias. 34

310 Política de Certificación Profesional..... 35

400 PERSPECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE AUDITORIA...,... 36

401 Enfoque de Auditoría..... 36

402 Enfoque Basado en los Sistemas vs. Enfoque Sustantivo..... 37

403 Enfoque Basado en los Sistemas..... 38

404 Procedimiento..... 38

405 Asignación de Proyecto..... 41

406 Proyectar el Presupuesto de Tiempo..... 41

500 PLANIFICACION..... 42

501 Introducción..... 42

502 Planificación Estratégica..... 42

503 Obtención de Información..... 43

504 Identificación de Áreas Críticas y / o Problemáticas..... 45

505 Documentación y Comunicación del Plan de Auditoría..... 48

506 Consideraciones Administrativas..... 51

507 Rol del Personal de Auditoría durante la Planificación..... 52

508 Reunión de Planificación..... 52

509 Memorando de Planificación..... 53

Indice, Cont.

600 DOCUMENTACION Y PAPELES DE TRABAJO..... 56

601 General..... 56

602 Requisitos Básicos para los Papeles de Trabajo..... 58

603 Clases de Papeles de Trabajo..... 59

604 Organización de los Papeles de Trabajo e Índice..... 62

605 Revisión de los Papeles de Trabajo..... 68

606 Seguridad y Control de los Papeles de Trabajo..... 71

700 CONTROL INTERNO..... 73

701 Naturaleza, Objetivos y Limitaciones del Control Interno..... 73

702 Conceptos de los Controles..... 73

703 Categorías de Control..... 74

704 Controles Generales 76

705 Evaluación de los Controles Internos 78

706 Evaluación del Sistema..... 85

707 Correlación con otros Procedimientos de Auditoría..... 86

708 Consideraciones Especiales en un Ambiente Automatizado..... 86

709 Definiciones..... 90

800 FLUJOGRAMAS..... 94

801 Estándares Generales para la Documentación..... 94

802 Preparación de Flujogramas..... 95

803 Símbolos..... 98

Indice, Cont.

900 MUESTREO..... 101

901 Introducción..... 101

902 Pruebas con Propósito Dual..... 102

903 Pruebas de Control..... 102

904 Muestreo en las Pruebas de Control..... 103

905 Tamaño de la Muestra..... 103

906 Selección de la Muestra..... 105

907 Plan de Muestreo..... 106

908 Pruebas Sustantivas..... 107

909 Muestreo en las Pruebas Sustantivas..... 108

910 Evaluación del Resultado de las Pruebas..... 108

911 Documentación..... 110

1000 AUDITORIAS DE SISTEMAS COMPUTADORIZADOS (EDP)..... 111

1001 Alcance y Objetivos..... 111

1002 Centros Computadorizados de Procesamiento de Información. 111

1003 Aplicación de Sistemas de Auditoría..... 112

1004 Desarrollo de Sistemas de Auditoría..... 113

1005 Otras Auditorías en Ambientes Computadorizados..... 114

1100 COMUNICACIONES..... 115

1101 General..... 115

1102 Cualidades que deben tener los Hallazgos de una Auditoría.... 120

1103 Elaboración de la Recomendación en Auditoría..... 122

1104 Informes de Auditoría..... 128

Indice, Cont.

1105 Informes Escritos de Ejecución..... 133

1106 Técnicas de Comprobación..... 135

1107 Distribución y Confidencialidad de los Informes de Auditoría... 137

1108 Cartas y Memorandos Inter.- departamentales..... 137

1109 Reunión de Conclusión..... 137

1110 Seguimiento a los Informes de Auditoría..... 139

1111 Otros Informes no Relacionados con la Auditoría..... 140

1112 Evaluaciones en Equipo..... 141

1200 CUALIFICACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL..... 142

1201 Desarrollo / Necesidad de Entrenamiento..... 142

1202 Planes de Desarrollo y Entrenamiento..... 142

1203 Medición del Progreso..... 143

1204 Desarrollo Externo / Evaluaciones del Entrenamiento..... 144

1205 Evaluaciones de la Ejecución..... 144

1300 ADMINISTRACION DE AUDITORIA..... 145

1301 Mercadeo de la Función del Dpto. de Auditoría Interna..... 145

1302 Programación y Asignaciones de las Auditorías..... 145

1303 Informes del Tiempo Incurrido..... 145

1304 Revisión del Control de Calidad..... 146

1305 Coordinación con Contadores Públicos Independientes..... 146

1306 Otros Asuntos Administrativos..... 147

Indice, Cont.

SECTION II - APENDICES

APENDICE A	Estatutos del Departamento de Auditoría Interna
APENDICE B	Estatutos del Comité de Auditoría
APENDICE C	Conflictos de Interés - Declaración de Reafirmación
APENDICE D	Código de Ética del Instituto de Auditores Internos
APENDICE E	Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna
APENDICE F	Tabla Organizativa para el Departamento de Auditoría Interna
APENDICE G	Adjudicación de Riesgo y Planificación de Auditoría - Plan de tres años de Auditoría
APENDICE H	Proyectos Especiales - Solicitud para Aprobación y Formulario para Evaluación
APENDICE I	Lista de los principales sistemas de EDP
APENDICE J	Memo de Muestreo durante la Planificación
APPENDIX K	Plantilla Automatizada (Automated Templates)
K-1	Departamento de Auditoría Interna - *Formulario de Evaluación de la Auditoría (Audit Survey)*
K-2	*Formulario de Asignación de Proyecto - (Project Assignment Form)* (Sección **403**)

Indice, Cont.

APENDICE K ..... Plantilla Automatizada: (continuación)

K-3 ..... *Formulario para la Revisión del Presupuesto* - (*Budget Revision Form*) (Sección **404**)

K-4 ..... *Informe del Tiempo Utilizado en el Proyecto* (*Project Time Record)* (Sección **604**)

K-5 ..... *Hoja de Cotejo de los Objetivos y de la Planificación de la Auditoría* (*Audit Objectives and Planning Checklist)* (Sección **505**)

K-6 ..... *Hoja de Documentación de Hallazgos en la Auditoría* (*Audit Finding Data Sheet)* (Sección **603**)

K-7 ..... *Hoja de Cotejo para la Revisión de los Papeles de Trabajo de Auditoría* (*Audit Work Paper Review Cheklist*) (Sección **605**)

K-8 ..... *Resumen de la Reunión Final de la Auditoría* (*Exit Conference Summary Sheet)* (Sección **1108**)

K-9 ..... Itinerario del Informe de Auditoría *(Audit Report Traveler)* (Sección **1103**)

Indice, Cont.

APENDICE K ..... Plantilla Automatizada: (continuación)

K-10 ..... *Hoja de Cotejo y Consideraciones de la Auditoría*

(Project Cheklist and Audit Considerations) (Sección **604**)

K-11 ..... *Formulario de Revisión Post Auditoria*

(Post-Audit Review Form) (Sección **1111**)

K-12 ..... *Formulario de Auto-evaluación de los auditores*

(Audit Staff Self Appraisal Form

(Sección **1201**)

K-13 ..... *Formulario para el Desarrollo y Entrenamiento de los Auditores*

(Audit Staff Development / Training Plan)

(Sección **1201**)

K-14 ..... *Informe sobre Seminarios y Reuniones de Organización Profesional*

(Professional Organization Meetings / Seminar Proyect)

K-15 ..... *Informe Evaluativo de Ejecución (Performance Appraisal Report)*

(Sección **1205**)

Indice, Cont.

APENDICE K..... Plantilla Automatizada: (continuación)

K-16 ..... *Mercadeo de la Función de Auditoría Interna*

(Marketing the Internal Auditing Function)

(Sección **1301**)

K-17 ..... *Formulario para Informe de Tiempo Incurrido*

(Time Report Form)

(Sección **1303**)

K-18 ..... *Revisión Interna - Cuestionario para el Director*

(Internal Review - Director's Questionnaire)

K-19 ..... *Indice del material de Biblioteca y de Referencia*

(Library / Reference Material Listing Index)
(Sección **1306**)

K-20 ..... *Perspectiva General de los Controles Internos*

(Internal Controls Overview) (Sección **705**)

K-20-1 ..... *Cuestionario de Control Interno - Inversiones*

(Internal Control Questionnaire - Investments)

Indice, Cont.

APENDICE K.....	Plantilla Automatizada: (continuación)
K-20-2	*Cuestionario para Control Interno - Ciclo de Reservas y Pérdidas (Internal Control Questionnaire - Reserves and Loss Cycle)*
K-21	*Modelo de notificación a los que van a ser auditados (Sample Notice to Auditee)*

100 – INTRODUCCION

101 – Objetivos y Propósitos del Manual

.01 Este Manual de Políticas y Procedimientos (el Manual) ha sido desarrollado para el uso del Departamento de Auditoría Interna (el Departamento) de la Administración para la Compensación de Accidentes de Automóvil (la Administración). Provee guías y establece los procedimientos y requisitos respecto a la organización, ejecución y administración del Departamento, siguiendo los Estatutos del Departamento de Auditoría Interna (Apéndice A), los Estatutos del Comité de Auditoría (Apéndice B) y los Estándares para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, emitida por el Instituto de Auditores Internos.

.02 El Manual ha sido desarrollado en un formato electrónico con el propósito de poder incorporarle cambios y / o añadidos en la operación / organización que sucedan en la Administración o en la profesión. La versión electrónica se encuentra al final de este Manual, en discos de computadora, siguiendo un índice. El formato de los discos está en Microsoft Word.

.03 El Manual puede servir de referencia para la Gerencia, la Junta de Directores y el Comité de Auditoría de la Administración para la Compensación de Accidentes de Automóvil.

Nota

La versión original del Manual está escrita en el idioma inglés, al que deberá referirse en caso de dudas.

200 – POLITICAS DE PROCEDIMIENTO

201 – Objetivos Generales

.01 El Objetivo del Departamento de Auditoría Interna es proveer a la Administración una gama amplia de servicios de calidad. Alcanzaremos nuestro objetivo a través de:

- Ejecutar corroboraciones independientes de sistema de controles y eficiencia, basadas en los estándares profesionales y al utilizar otros métodos novedosos.
- Apoyar los esfuerzos de la ACAA para alcanzar sus objetivos.
- Mantener un ambiente dinámico, con énfasis en el equipo de trabajo, que estimule el crecimiento personal y profesional, retar y recompensar a nuestros empleados para alcanzar y sobrepasar su mayor potencial.

202 – Continuidad de los Objetivos Generales

.01 Posicionar el Departamento de Auditoría Interna de la Administración como el mejor en su campo.

.02 Promover el entendimiento, la aceptación y utilización de la función de la auditoría interna en todos los niveles administrativos.

.03 Brindar evaluación y asesoramiento para lograr las metas y objetivos de la Administración.

.04 Propiciar la oportunidad de desarrollo y avance del personal de auditoría interna, tanto dentro de la organización como de la Administración, en el mayor grado posible y en el mejor interés de los empleados y de la Administración.

.05 IMPLANTACION: Cada año, en cada uno de los Objetivos Generales de Continuidad indicados en los párrafos **.01 – .04**, se establecerá uno o más de los objetivos específicos que han sido diseñados para ayudar en el logro de los objetivos generales.

203 – Política de Operación

Naturaleza

.01 La auditoría interna es un control interno que provee los mecanismos a través de los cuales la gerencia procura que las políticas y procedimientos se implanten y ejecuten efectivamente. La auditoría interna es la herramienta conque cuenta la gerencia para

revisar y comprobar si las políticas y procedimientos se están cumpliendo y si las guías y controles son adecuados y efectivos. Como parte de estas revisiones y pruebas, la auditoría interna lleva a cabo evaluaciones para determinar si tales controles corroboran que la Administración cumple o supera lo esperado en la auditoría, así como que los procedimientos operacionales tengan controles suficientes.

.02 La actividad del Departamento se debe llevar a cabo de tal manera que provea una seguridad razonable de que el trabajo de auditoría cumple con los Estándares para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, los estatutos del Departamento de Auditoría Interna y que los procedimientos establecidos para el control del trabajo de auditoría sean efectivos y eficientes. La Gerencia, los auditores externos, el Comité de Auditoría de la Junta de Directores y las agencias gubernamentales, todas descansan en que estas guías ejerzan un control consistente y razonable de seguridad.

Función

.03 La función de la auditoría interna es principalmente una de revisión, evaluación, medición y comprobación del grado de cumplimiento y efectividad de los controles gerenciales. Esta es una función de asesoramiento y, por lo tanto, no conlleva autoridad sobre otras personas de la organización ni establece o implanta políticas y procedimientos.

.04 El Departamento de Auditoría Interna tiene libertad para revisar y evaluar políticas, planes, procedimientos y otros controles internos en cualquier área de la Administración, así como para señalar al personal gerencial las observaciones y recomendaciones para mejorarlas. Esta revisión y evaluación en manera alguna releva a otras personas de la organización de las responsabilidades que les hayan sido asignadas.

Organización

.05 El Director de Auditoría Interna se reporta al Director Ejecutivo y / o a la Junta de Directores, siempre asegurando un grado de independencia necesaria para la efectividad de la auditoría.

Objetivos de la Auditoría

.06 El objetivo de la auditoría interna es ayudar a la gerencia en la ejecución efectiva de sus responsabilidades, proveyéndole informes que contengan análisis independientes y objetivos, evaluaciones, recomendaciones y comentarios pertinentes concernientes a las actividades auditadas. La auditoría interna deberá, por lo tanto, estar relacionada con cualquiera de las fases de la actividad comercial en la que pueda ser de utilidad a la gerencia.

.07 Durante la ejecución de las auditorías, el auditor interno deberá:

1. Revisar y evaluar si los controles financieros y operativos establecidos son los adecuados y apropiados y, si fuere necesario, deberá hacer recomendaciones para mejorar la práctica y las técnicas

2. Corroborar que las políticas y procedimientos estén siendo interpretados apropiadamente, implementados según establecidos, que sean adecuados y efectivos y deberá hacer recomendaciones para su revisión cuando haya cambios en las operaciones que las haga obsoletas o dificultosas.

3. Cuando le sea solicitado, determinará si en efecto los estados financieros reflejan adecuadamente la situación financiera y los resultados de las operaciones, así como que los activos hayan sido adecuadamente contabilizados o protegidos contra pérdidas.

4. Determinar la confiabilidad, efectividad y eficiencia de la contabilidad y de otros sistemas de información utilizados.

5. Determinar si los procedimientos existentes para la operación son auto-evaluativos y ofrecen oportunidades para un mejoramiento continuo.

.08 Al cumplir con esos objetivos, el auditor interno deberá:

1. Comportarse de manera que sea un ejemplo de los principios éticos establecidos por el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (Apéndice D).

2. Realizar la auditoría de acuerdo con los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos - (Apéndice E).

.09 Todas las actividades del Departamento deberán ser cuidadosamente planificadas por el Director, para asegurarse de que haya consistencia con la estructura del Departamento y con las metas de la Administración.

Relaciones con la Gerencia

.10 Es política de la auditoría interna realizar sus funciones de manera constructiva. Cuando fuere posible, deberá solicitar ayuda al personal de la división para planificar y llevar a cabo su trabajo. Deberá prevalecer una buena relación de trabajo en equipo entre el auditor y aquellos a quienes audita. Esta actitud no deberá incidir en el hecho

de que el personal de auditoría interna tiene total acceso a los registros, al personal, a las propiedades y a cualquier otra fuente de información pertinente para llevar a cabo una auditoría. Cuando fuere necesario, hará arreglos especiales para examinar información secreta o confidencial.

.11 Antes del comienzo de cada auditoría, el Director de la División o de cualquier Departamento a ser auditado, deberá ser notificado del tiempo que se empleará en la revisión y del alcance general de la auditoría. Un memorando firmado por el Director deberá enviarse a la Gerencia, quien será responsable de informar a las personas concernidas.

Relaciones con los Auditores Externos

.12 El Comité de Auditoría de la Junta de Directores evalúa el trabajo de los auditores externos. El Director de Auditoría Interna es el oficial mayormente responsable de coordinar la relación con los auditores externos.

.13 Una actitud de cooperación y colaboración deberá existir entre el Departamento de Auditoría Interna y los auditores externos.

.14 Los auditores externos son responsables mayormente de la revisión anual, a través de la verificación de activos y pasivos a una fecha determinada y del análisis correspondiente del Estado de Ingresos, lo cual les permite emitir una opinión de la condición de los estados financieros. El alcance de su investigación incluye una revisión de aquellos controles internos que protejan los activos y la confiabilidad de los registros financieros.

.15 Por otra parte, la auditoría interna incluye la ejecución consistente de auditorías, con énfasis en los controles adecuados para lograr una operación eficiente y rentable. El alcance de este programa incluye controles contables y administrativos relacionados con una operación eficiente, acorde con las políticas gerenciales.

.16 La coordinación entre los auditores internos y los auditores externos es mayormente un trabajo de revisión en conjunto para asegurarse de: (1) la obtención de una máxima cobertura de la auditoría, (2) un intercambio de información y (3) un mínimo de duplicidad en los esfuerzos y gastos en las fases rutinarias del trabajo de auditoría.

.17 Debe mantenerse una comunicación directa y fluida entre el Director y los auditores externos para asegurar un servicio de auditoría debidamente coordinado. Antes de las reuniones con el Comité de Auditoría de la Junta de Directores, el Director se reunirá con los auditores externos para discutir sobre los controles, lo cual pudiera incluir

alguna debilidad manifiesta de los mismos, errores e irregularidades, ilegalidades, apreciaciones de la gerencia, estimados contables, arreglos significativos para la auditoría, desacuerdos con la gerencia o dificultades encontradas durante la auditoría interna. La discusión podría incluir también técnicas, alcance del muestreo y métodos utilizados durante las auditorías internas.

.18 Pudiera darse el caso de que algunos miembros del equipo de auditores internos sean asignados a trabajar bajo la supervisión de los auditores externos, si fuere necesario y respondiendo a los mejores intereses de la Administración (i.e., ahorro substancial en los gastos de auditoría, adiestramiento del equipo de trabajo, etc.). Durante tal asignación, el auditor se reportará a los auditores externos. Sin embargo, continuará bajo la supervisión del Director de Auditoría Interna en lo relacionado con otros asuntos administrativos

Asignaciones Especiales

.19 Ocasionalmente podría darse el caso de que algún miembro del equipo de trabajo de auditoría pueda ser asignado a trabajar para otros departamentos en proyectos especiales que no estén relacionados con el programa de Auditoría Interna. Durante tales asignaciones, el auditor se reportará al departamento concernido sobre ese trabajo específico; no obstante, en otros asuntos administrativos, el auditor deberá seguir las instrucciones del Director de Auditoría Interna.

Revisión, Reconocimiento y Respuesta a los Informes de Auditoría Interna

.20 Es la política de auditoría interna tratar de llegar a un acuerdo con el personal concernido en relación con la corrección de los hechos envueltos en los hallazgos de la auditoría, antes de la distribución del Informe Final. Cuando fuere necesario, la acción correctiva de tales hechos deberá ser establecida e incluida en el Informe. El equipo de auditores podría trabajar en conjunto con la unidad auditada para buscar juntos la mejor solución a las deficiencias señaladas durante la auditoría.

.21 Para asegurarse de que tales acuerdos se logren en relación con los hechos, los resultados a ser incluidos en el informe deberán ser discutidos con el jefe de la unidad auditada o con su representante, a quien se le suministrará una copia previamente a su distribución.

.22 Una vez el Director de Auditoría Interna considere que el informe de auditoria está conforme con las circunstancias, deberá llevarse a cabo la distribución final del informe. Deberán ser entregadas copias del informe al personal de la unidad auditada. Si las respuestas (acción tomada o planificada y la fecha estimada de su implementación) a las recomendaciones no han sido incluidas en el informe final, el

Director trabajará con el jefe de la unidad auditada para llegar a una respuesta adecuada a los puntos señalados en la auditoría. Estos planes de acción serán entregados a los recipiendarios originales del informe.

.23 El Director de Auditoría Interna es el responsable de evaluar las respuestas de la unidad auditada. El Departamento de Auditoría Interna trabajará con la unidad auditada y con la alta gerencia para resolver cualquier respuesta que no sea adecuada.

.24 Los informes de auditoria son confidenciales y, por lo tanto, su distribución es limitada. No podrán ser reproducidos o entregados a otros sin el permiso específico del Director de Auditoría Interna.

204 – Instituto de Auditores Internos

.01 El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación internacional dedicada al desarrollo profesional continuado del auditor interno como individuo y como parte de la profesión de auditoría interna.

.02 La profesión de auditoría interna se encuentra en un período de cambio. En junio de 1999 una nueva Guía para la Práctica Profesional (*Professional Practices Framework)* fue aprobada por la Junta de Directores del Instituto de Auditores Internos (IIA). Como parte de tales guías, fueron revisados la *Definición de Auditoría Interna*, el *Código de Ética*, y los Estándares *para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*, y el 18 de octubre de 2001 se circuló unos Estándares adicionales de Ejecución para trabajos de consultoría.

.03 Todos los miembros del Instituto de Auditores Internos (IIA) y auditores internos certificados han acordado cumplir con el Código de Ética del Instituto, el cual requiere el cumplimiento de los Estándares y se solicita encarecidamente a todos los auditores internos, sean o no miembros del Instituto, que adopten el Código de Ética y los nuevos Estándares.

.04 En resumen, la Guía para la Práctica Profesional (PPF) provee la base estructural para acoplar el cúmulo de conocimientos y las guías y estándares. Al tratarse de un sistema coherente, se propicia un desarrollo consistente y la interpretación y aplicación de conceptos, metodologías y técnicas útiles para una disciplina o profesión. Específicamente, el propósito ulterior de esta Guía (PPF) es organizar toda aquellas prácticas existentes y en desarrollo para que estén accesibles a los auditores en un corto plazo de tiempo. Al comprender la práctica actual de auditoria interna así como

su futuro desarrollo, la Guía (PPF) intenta auxiliar a los auditores para que respondan a la demanda del mercado que exige servicios de auditoría interna de gran calidad.

.05 La Guía para la Práctica Profesional contiene tres categorías. La primera categoría (Guía Obligatoria) es el material más importante: el *Código de Ética* y la *Guía para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.* La Guía Obligatoria está siendo revisada por la profesión a través del proceso de Borrador de Exposición, lo cual se considera indispensable para la práctica profesional de la auditoría interna.

.06 La segunda categoría (Recomendaciones para la Práctica) se recomienda con mucho énfasis y está endosada por el IIA, pero no es obligatoria. Las Recomendaciones para la Práctica pueden ayudar a interpretar en parte los E*stándares* o para implantarlos en algunos casos específicos de auditoría interna. Aunque algunas Recomendaciones para la Práctica pueden ser de utilidad para todos los auditores internos, otras podrían desarrollarse para satisfacer las necesidades de alguna industria específica, una especialidad o un área geográfica. Todas las Recomendaciones para la Práctica deberán ser sometidas para una revisión formal ante el Comité de Asuntos Profesionales del Instituto o ante cualquier otro grupo designado por el Comité de Planificación de Guías. Dentro de la Guía para la Práctica Profesional se encuentran algunas partes significativas contenidas en las Guías del Libro Rojo (Red Book), las cuales han sido incorporadas a las Recomendaciones para la Práctica.

.07 La tercera categoría (Desarrollo y Prácticas Auxiliares) incluye una variedad de materiales que han sido desarrollados y / o endosados por la IIA. Esta categoría incluye investigación, libros, seminarios, conferencias y otros productos y servicios relacionados con la práctica profesional de la auditoría interna, los cuales no encajan en el criterio establecido para ser incluidos en la Guía Obligatoria o en la Guía para la Práctica. La guía Ayudas para el Desarrollo y la Práctica es para implementar las directrices incluidas en el Código de Ética, los Estándares y en las Recomendaciones para la Práctica.

.08 Es la intención de la gerencia que las funciones de auditoría interna se realicen en la Administración de forma acorde con estos pronunciamientos. Por lo tanto, se incluye en este Manual el Código de Ética (Apéndice D) y una relación de los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (Apéndice E).

205 – Informes al Comité de Auditoría

.01 La Junta de Directores descarga su responsabilidad en cuanto a los estados financieros a través de su Comité de Auditoría, cuyos miembros no son empleados de la Administración. El Comité de Auditoría lleva a cabo una revisión para comprobar la exactitud de los registros financieros de la Administración, si las políticas contables son adecuadas, la efectividad de los controles internos y de los procesos de informes financieros. Para ello, el Comité se reúne periódicamente con los representantes de los auditores externos, con la Gerencia y con el Director de Auditoría Interna.

.02 El Departamento de Auditoría Interna reporta los hallazgos significativos a los miembros del Comité de Auditoría y a la alta gerencia. Esos informes compendian aquellos hallazgos claves que tuvieron efecto en un período específico. Esos informes también indican las acciones correctivas que ya se hayan llevado a cabo o el plan de la gerencia a tal efecto. Cuando los hallazgos señalados no hayan sido corregidos, se señalará así en cartas subsiguientes hasta tanto el asunto se solucione. Se debe proveer una lista de todas las auditorías realizadas durante el período en particular.

.03 Los hallazgos que se reportarán al Comité de Auditoría Interna serán seleccionados por el Director de Auditoría Interna. Esa decisión se basa en elementos indicativos concernientes a controles y / o finanzas. Además, aquellos informes de auditoría que reflejen deficiencias deberán ser resumidos e informados al Comité.

.04 En las reuniones del Comité, el Director de Auditoría Interna presentará otros asuntos, incluyendo, pero no limitándose al presupuesto del Departamento, sus planes de auditoría, su plan estratégico, sus objetivos anuales y algunos informes referentes al tiempo incurrido, equipo de trabajo del departamento y tareas dirigidas al mejoramiento de las funciones de la auditoría interna.

206 – Informes a la Gerencia y al Comité de Auditoría

.01 El Departamento de Auditoría Interna preparará informes anuales que deberán ser entregados al Director Ejecutivo y a los miembros del Comité de Auditoría. Tales informes son los siguientes:

PLANES DE AUDITORIA:

Metas y Objetivos del Departamento
Resumen del programa anual de auditoría

ALCANCE DE LA AUDITORIA:

Estatus de los objetivos y metas cumplidas.
Estatus de progreso para cumplir con el programa de auditoría.
Resumen de las auditorías completadas.
Auditorías en proceso
Resumen del resultado de diferentes auditorías
Resumen de deficiencias significativas encontradas
Solicitudes especiales por parte de la Gerencia

COSTO DE LAS AUDITORIAS:

Costos de las Auditorías
Desglose de los costos de las auditorías

PERSONAL DE AUDITORIA:

Equipo de trabajo del Departamento de Auditoría
Actividades para entrenamiento y desarrollo

.02 El Director de Auditoría Interna será responsable de:

(1) Proveer los medios para recopilar los datos necesarios para los informes.
(2) Revisar periódicamente el contenido de los informes con el Director Ejecutivo y con el Comité de Auditoría para corroborar que estos cumplan con sus necesidades.
(3) Revisar, eliminar o añadir informes, según amerite.

207 – Objetividad

.01 La objetividad es una actitud mental de independencia que los auditores internos deben mantener al realizar las auditorías. Todos los métodos y procedimientos están diseñados para cumplir con el criterio de objetividad. Los auditores internos deben mantener una actitud mental independiente al realizar las auditorías y no deben subordinar su criterio ante otros.

.02 La objetividad requiere que los auditores internos diseñen y realicen auditorías manteniendo en su trabajo un sentido de honestidad que no comprometa la calidad del trabajo.

.03 Las asignaciones se hacen de tal forma que los auditores no se encuentren en situaciones que les impidan una libertad de criterio para emitir juicios profesionales imparciales.

.04 La supervisión debe ser adecuada y asegurar que se mantengan los objetivos de la auditoría y la imparcialidad requerida.

.05 Las asignaciones de tareas se hacen para evitar que haya conflictos de interés e influencias. Los auditores internos deberán llenar periódicamente los formularios sobre Conflicto de Interés. Los auditores deben reportar al Director de Auditoría Interna las situaciones de conflicto de interés. El Director analizará las mismas y reasignará al auditor de acuerdo con su criterio.

.06 Los auditores internos generalmente no asumen responsabilidad por la operación. Si en alguna ocasión los auditores internos realizan algún trabajo no relacionado con la auditoría, se entiende que no están funcionando como auditores internos. Los auditores no auditarán situaciones en las cuales tuvieron autoridad o responsabilidad en los 24 meses anteriores.

.07 Aquellas personas transferidas al Departamento de Auditoría Interna o temporalmente asignadas a éste, no deberán ser asignadas a trabajos que hayan realizado previamente hasta tanto no pase un tiempo razonable. Se presume que tales asignaciones impiden la objetividad, por lo que deberán ser consideradas cuando sean supervisadas y sus resultados deberán ser informados.

.08 El Director de Auditoría Interna es responsable de revisar todo el trabajo de auditoría antes que se emita el informe final, para asegurarse de que haya habido objetividad.

.09 El personal de auditoría no diseña, instala, opera sistemas ni prepara borradores de procedimientos. No obstante, se espera que el personal de auditoria esté disponible para ofrecer guías de control a los empleados a cargo de la operación. Esta gestión deberá ser ejecutada con mucho cuidado, documentada y sujeta a revisión.

208 – Celo Profesional y Fraude

.01 TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO SON DISEÑADOS PARA ASEGURAR QUE LOS AUDITORES INTERNOS EJERZAN EL DEBIDO CELO PROFESIONAL AL REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS.

.02 Todo el personal del Departamento de Auditoría deberá tener el celo y las destrezas que se esperan de un auditor interno prudente y competente en circunstancias análogas. El celo profesional es igualmente indicado en las complejidades de la auditoría que se realiza. Al ejercer el debido celo profesional, los auditores internos

deberán estar alerta ante la posibilidad de violaciones intencionales, errores y omisiones, ineficiencias, desperdicio, falta de efectividad y conflicto de interés.

.03 También deberán estar alerta ante aquellas condiciones y actividades donde éstas tienen mayor probabilidad de ocurrir. Debe discutirse con el Director las posibles condiciones de excepción. Los auditores deben revisar los sistemas para identificar controles inadecuados y recomendar mejoras para alcanzar el cumplimiento de prácticas y procedimientos establecidos. Como parte del programa de auditoría debe realizarse una comprobación adecuada para verificar y medir las condiciones de excepción.

.04 Los parámetros de celo profesional establecidos por el Departamento exigen un celo y competencia razonables, no una infalibilidad o una ejecución extraordinaria. De los auditores se espera que realicen exámenes y verificaciones en una extensión razonable, al comprobar las transacciones. Por lo tanto, el auditor interno no puede dar absoluta seguridad de que no exista alguna irregularidad o incumplimiento. No obstante, esta posibilidad deberá ser considerada cuando el auditor interno reciba una asignación de auditoría interna. La práctica de auditoría y supervisión requiere que haya alguna forma e intensidad de realizar las entrevistas, de revisar los sistemas y de comprobación para ejercer el celo apropiado.

.05 Cuando un auditor interno sospecha violaciones fraudulentas, el Director del Departamento deberá ser notificado. El Director contactará al asesor legal y a algunos miembros de la alta gerencia (i.e. Director Ejecutivo) para determinar si se requiere una auditoría o investigación en las áreas sospechosas. El auditor podría o no estar envuelto en la investigación y resolución del caso en cuestión. Al auditor siempre se le notificará cómo concluyó la investigación.

.06 EJERCER EL CELO PROFESIONAL SIGNIFICA UTILIZAR UNA DESTREZA RAZONABLE Y BUEN JUICIO AL REALIZAR LA AUDITORIA.

.07 Todas las auditorías comienzan con pasos conducentes a un claro entendimiento del alcance y los objetivos de la auditoría. Esto podría requerir un análisis de riesgo, requerir información a la gerencia, etc. El alcance de la auditoría y los principales objetivos se documentan por anticipado y los aprueba el Director de Auditoría. El programa de auditoria se planifica y la implantación del mismo se supervisa para asegurarse de que se alcanzarán los objetivos. Debe haber una comunicación continua entre el auditor y el supervisor para asegurarse de que el trabajo de campo va de la mano con el alcance y los objetivos de la auditoría.

.08 El trabajo del auditor requiere una consideración de la materialidad, impacto y efecto en los controles a medida que van surgiendo en su trabajo de campo. Podría ser necesario realizar pruebas y tener discusiones con la unidad auditada para determinar la materialidad. Esta se toma en consideración al desarrollar todo el potencial de los hallazgos de auditoría y clasificarlos como asuntos del INFORME / MEMORANDO / DISCUSION. El Director de Auditoría revisa y aprueba la clasificación final.

.09 Las revisiones del sistema son la principal actividad inicial de las auditorías. Las revisiones se realizan para evaluar la efectividad de los controles internos en relación con el o los sistemas auditados. Si es necesario, se hace alguna comprobación adicional después de la revisión del Director de Auditoría.

.10 Todos los pasos a realizarse en una auditoría se planifican tomando en consideración el costo-beneficio. En la etapa de planificación podría darse el caso de que la información no fuera suficiente para tomar una decisión prudente en relación con el costo-beneficio. Debe obtenerse alguna información y documentación preliminar que ayude a evaluar la magnitud del proyecto. El programa de auditoría se planifica con un balance conservador y teniendo en consideración el factor económico. Al realizar el trabajo de campo, se debe mantener una comunicación continua con el Supervisor correspondiente para controlar el costo-beneficio en todo momento.

.11 Cuando se audita, es importante tomar en cuenta las observaciones de la gerencia porque ésta está familiarizada con el sistema y los posibles problemas. Cuando los procedimientos no están escritos, los auditores deberán solicitar a la gerencia que les provea los estándares específicos de ejecución que se esperan y estos se convertirán en la base de atributos para la auditoría, en el cumplimiento de los estándares procesales.

Características del Fraude

.12 El fraude envuelve un número de irregularidades y actos ilegales que se caracterizan por su intención de defraudar. Este puede ser perpetrado para beneficio o detrimento de la organización, tanto por personas externas como internas.

.13 Para alertar a los auditores sobre la naturaleza del fraude y que reconozcan el ambiente en el cual éste suele ocurrir, es necesario que se efectúen adiestramientos periódicos del personal de auditoría, que se distribuyan publicaciones especializadas y que haya otros métodos de comunicación.

.14 El fraude dirigido a beneficiar a la organización, usualmente genera beneficios al explotar una ventaja deshonesta que también defrauda a terceras personas. Los que realizan el fraude se benefician indirectamente porque la organización se ha beneficiado del mismo.

.15 La auditoría se planifica de modo que provea herramientas para controlar el ambiente en el cual podría producirse el fraude. El análisis de riesgo de la auditoría y la selección de los procedimientos de auditoría se basan en los grados de presión y de cambios a los que están sometidas las unidades operacionales. Cuando se considera apropiado, los sistemas operativos y financieros se comparan con la información contable y los informes, para validar los mismos.

.16 Los auditores recibirán entrenamiento periódico para identificar los indicadores del fraude y métodos relacionados y todos los auditores deberán estar al tanto de las posibilidades de fraude, tales como sobornos, prebendas, desviación, desfalco, ocultación y falsa representación. Las revisiones periódicas en los ciclos principales evaluarán el control total del ambiente y aquellas acciones que pudieran estar representando un fraude. Cuando surge una sospecha en el transcurso de una auditoría, por parte de un empleado como de la gerencia, los auditores podrían intervenir en un trabajo investigativo en esas áreas.

Detención del Fraude

.17 La detención se logra al tomar acciones para desalentar el fraude y limitarlo allí donde ocurra. El mecanismo principal para la detención del fraude es el control. La gerencia es responsable por el mantenimiento de un ambiente de control. Los auditores evalúan el ambiente de control en las áreas auditadas, para determinar si los controles internos son adecuados en aquellos sistemas seleccionados.

.18 La auditoría interna es responsable de ayudar a detener el fraude mediante el examen y la evaluación de los controles, para saber si son adecuados y efectivos de acuerdo con el grado de exposición / riesgo posible en las distintas fases de operación de la Administración.

Detección del Fraude

.19 La detección consiste en identificar indicadores suficientes de fraude para recomendar una investigación. Esos indicadores pueden ser resultado de los controles establecidos por la gerencia, pruebas llevadas a cabo por los auditores y por otras fuentes dentro y fuera de la organización.

.20 Los auditores deberán:

- Tener suficiente conocimiento sobre fraude para identificar los indicadores del mismo. Dicho conocimiento incluye las características del fraude, las técnicas utilizadas para cometer fraude y los tipos de fraude asociados con las actividades auditadas.

- Estar alerta a oportunidades tales como debilidad en el control que podrían propiciar la comisión del fraude. Si encuentra suficientes debilidades en los controles, deberá realizar pruebas adicionales, incluyendo aquellas dirigidas a la identificación de los indicadores de fraude, con la asistencia del Supervisor de Auditoría y del Director.

.21 Si se detectan suficientes debilidades en los controles, debe realizar pruebas adicionales para identificar otros indicadores de fraude. La auditoría y la investigación deberán ser coordinadas con el aval y participación del Director Ejecutivo, del Comité de Auditoría y del Departamento Legal, si fuere necesario.

.22 El Departamento de Auditoría revisará los posibles indicadores de fraude resultantes del trabajo de campo o mediante el contacto con empleados o la gerencia y trabajará con el Director Ejecutivo y / o el Departamento Legal para determinar si fuera necesaria alguna investigación o auditoría adicional por parte de los miembros del Departamento de Auditoría Interna.

.23 No se espera que los auditores internos tengan conocimiento equivalente al de aquellas personas cuya responsabilidad principal sea detectar e investigar el fraude. De igual forma, los procedimientos de auditoría por sí solos no garantizan que el fraude será detectado, aún cuando sean realizados con el mayor celo profesional.

Investigación del Fraude

.24 La investigación del fraude consiste en realizar aquellos procedimientos adicionales necesarios para determinar si hay fraude, cuando los indicadores sugieran que podría haber ocurrido. Incluye la recopilación de suficiente evidencia de los detalles específicos del posible fraude. Los auditores internos, los abogados, investigadores, personal de seguridad y otros especialistas de dentro y fuera de la Administración, son las partes que generalmente intervienen en una investigación de fraude.

.25 Cuando se considere necesaria una investigación, el Director de Auditoría Interna se reunirá con el Director Ejecutivo, el Comité de Auditoría y el Asesor Legal, para coordinar cuáles recursos podrían usarse para llevar a cabo una investigación que cumpla con la debida experiencia y eficiencia.

.26 Los auditores envueltos en una investigación de fraude deben asumir un posible grado de envolvimiento desde dentro de la Administración, para evitar que a los auditores se les suministre información incorrecta por parte de personas que podrían estar involucradas. Si se asigna a los auditores una investigación de fraude, el Director de Auditoría Interna determinará el conocimiento, las destrezas y las disciplinas necesarias para llevar ésta a cabo con eficiencia. Lo más frecuente es que el Director de Auditoría Interna se involucre personalmente en la investigación para asegurarse de obtener los resultados más efectivos y profesionales. Los recursos externos usados en una investigación interna de fraude serán seleccionados por el Director Ejecutivo o por el Comité de Auditoría.

.27 Se usará un programa escrito para detallar cuidadosamente los procedimientos establecidos para identificar a los culpables, la extensión, las técnicas y la causa del fraude.

.28 Los auditores involucrados en las investigaciones deberán estar conscientes de los derechos de los posibles culpables de fraude y del personal dentro del alcance de la investigación y de cuidar la reputación de la Administración.

.29 Una vez concluida la investigación, el auditor interno evaluará los hechos para:

- Determinar si hay que establecer o añadir más controles para reducir la vulnerabilidad futura.

- Cumplir con su responsabilidad de mantener suficiente conocimiento sobre fraude y ser capaz de determinar futuros indicadores.

Informe de Fraude

.30 La forma, naturaleza y el momento preciso para comunicar los hallazgos de una investigación adecuada de fraude serán determinados por el Director de Auditoría Interna, por el Director Ejecutivo y / o por el Comité de Auditoría.

.31 Un informe preliminar o final podría producirse al terminar la fase de detección. Este deberá incluir las conclusiones del auditor interno, así como la información existente conducente a la investigación. Igualmente deberá contener los hallazgos que sirven de base a tal decisión.

.32 Si el resultado de la investigación afecta sustancialmente los estados financieros, el Director de Auditoría Interna lo notificará al Director de Finanzas, al Director Ejecutivo y / o al Comité de Auditoría.

.33 Deberán emitirse informes por escrito para establecer el papel del auditor interno en la fase de investigación. Si fuere pertinente, incluirá hallazgos, conclusiones, recomendaciones y acción correctiva.

.34 Deberá someterse al Departamento Legal un borrador del informe de fraude, para su revisión.

209 – COSO: Control Interno – Guía Integrada (Integrated Framework)

.01 La Gerencia y el Comité de Auditoría de la Administración están profundamente interesados en que los sistemas de control interno sean adecuados y eficientes.

.02 La información presentada en este procedimiento fue sacada del Resumen Ejecutivo de Control Interno - Guía Integrada (Integrated Framework). Ese documento fue preparado en respuesta a las recomendaciones del National Commission on Fraudulent Financial Reporting, usualmente llamado Treadway Commission. El Comité de Organizaciones Asesoras del Treadway Comisión (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) se formó para ayudar en la implantación de las recomendaciones del Treadway Commission y emitió su informe Control Interno- Guía Integrada (Integrated Framework) en septiembre de 1992.

.03 El propósito de esta política de operación es crear conciencia a todo el personal gerencial y proveer un marco de referencia para que los controles internos de la Administración sean adecuados. El informe provee las bases para un entendimiento de los controles internos, con sus beneficios y limitaciones.

¿Qué es el control interno?

.04 El control interno significa diferentes cosas para diferentes personas. Esto causa confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros. La resultante falta de comunicación y diferentes expectativas causan problemas dentro de

una empresa. Los problemas se agudizan cuando el término no está claramente definido y se convierte en ley escrita, regulación o reglamento.

.05 El informe COSO tiene que ver con las necesidades y expectativas de la gerencia y otros. El mismo define el control interno como sigue:

- Establecer una definición común que sirva a las necesidades de las diferentes partes.
- Proveer unos parámetros en los cuales los negocios puedan afincar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

.06 En términos generales, el control interno se define como un proceso establecido por la junta de directores de una entidad, gerencia u otro personal, que está diseñado para proveer una seguridad razonable del alcance de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad del informe financiero
- Cumplimiento de las leyes concernientes y las regulaciones

.07 La primera categoría se refiere a los objetivos comerciales básicos de una Administración al proteger los recursos, incluyendo la ejecución y productividad de las metas. La segunda se refiere a la preparación de estados financieros confiables, incluyendo los interinos y condensados y la información financiera seleccionada derivada de esos pronunciamientos, tales como controles relacionados a la preservación de los recursos. La tercera tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las cuales esté sujeta la entidad.

.08 Estas categorías distintas, pero que se entrelazan, enfocan diferentes necesidades y permiten cumplir sus propósitos individualmente.

.09 Los sistemas de control interno funcionan a diferentes niveles de efectividad. El control interno puede ser efectivo en cada una de las siguientes tres categorías, si la junta de directores y la gerencia tienen suficiente seguridad de que:

- Entienden hasta dónde se están alcanzando los objetivos operativos de la organización.
- Los estados financieros han sido preparados en forma confiable.
- Se ha cumplido con las leyes y regulaciones pertinentes.

.10 Como el control interno es un proceso, su efectividad es una condición en uno o más puntos a la vez.

.11 El control interno consiste de cinco componentes interrelacionados. Estos son consecuencia de la forma en que la gerencia maneja el negocio y están integrados con el proceso gerencial. Aunque los componentes son comunes a todas las entidades, las compañías pequeñas y de mediano tamaño pueden implantarlas en forma diferente a las de mayor tamaño. Estos controles pueden ser menos formales y menos estructurados, aún cuando una compañía pequeña pueda tener un control interno efectivo.

.12 Los componentes son:

- **Control del Ambiente** - El control del ambiente marca el tono de una organización, influyendo en el control de conciencia de su gente. Esta es la base de todos los otros componentes del control interno, lo que provee disciplina y estructura. Los factores que inciden en el control del ambiente incluyen la integridad, los valores morales y la competencia de la gente que compone la organización; la filosofía de la gerencia y su estilo operativo; cómo la gerencia asigna autoridad y responsabilidad y cómo organiza y desarrolla a su gente; y la atención y dirección de parte de la junta de directores.

- **Evaluación de Riesgo** - Cada entidad encara una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas, que deben ser evaluados. Para establecer los objetivos, primero hay que hacer una evaluación consistente de los riesgos internos. La evaluación de riesgo es la identificación y análisis de riesgos relevantes que interfieren con el cumplimiento de los objetivos, creando una base para determinar cómo el riesgo debe ser manejado. Debido al cambio continuo de la economía, la industria y las condiciones operativas y reguladoras, se necesita tener mecanismos para identificar y manejar los riesgos asociados con los cambios.

- **Actividades de Control** - Las actividades de control son aquellas políticas y procedimientos que ayudan al cumplimiento de las directrices gerenciales. Estas aseguran que se tomarán las debidas acciones para enfrentar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se llevan a cabo en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Es una variedad de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión de las operaciones, seguridad de los activos y separación de funciones.

- **Información y Comunicación** - La información pertinente debe ser identificada, obtenida y comunicada con unas guías de cumplimiento que permita a los funcionarios cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen informes sobre el cumplimiento operacional y financiero que permiten un mejor control del negocio. No sólo utiliza información generada internamente sino también la externa proveniente de eventos, actividades y condiciones que puedan afectar la toma de decisiones y los reportes externos. Debe haber una comunicación efectiva, amplia y fluida a lo largo y ancho de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia, de que los controles deben ser tomados muy seriamente. El personal debe entender su propio papel dentro del sistema de control interno y cómo sus actividades personales tienen relación con el trabajo de los demás. Este debe tener los mecanismos para reportar a sus superiores cualquier información importante. Hace falta tener una comunicación efectiva con las fuentes externas, tales como clientes, suplidores, reguladores y accionistas.

- **Monitoría** - Los sistemas de control interno deben ser monitoreados (un proceso que evalúa la calidad de la ejecución a través del tiempo). Esto se logra a través de actividades de monitoreo, evaluaciones separadas o una combinación de ambas. Las monitorías se llevan a cabo durante el curso de las operaciones. Incluye la supervisión de las actividades gerenciales y operativas y otras realizadas por el personal en el descargo de sus funciones. El alcance y frecuencia de las evaluaciones realizadas por separado van a depender principalmente de la determinación del riesgo envuelto y la efectividad de los procedimientos de la monitoría en proceso. Las deficiencias en el control interno se reportarán a los superiores y los asuntos de mayor peso a la alta gerencia y a la junta.

.13 Hay una simbiosis entre estos componentes, la cual crea un sistema integrado que reacciona de forma dinámica a las situaciones cambiantes. El sistema de control interno está interrelacionado con las actividades operativas de la entidad y existe fundamentalmente por razones comerciales. El control interno es más efectivo cuando los controles se establecen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte esencial de la empresa. Los controles "incorporados" dan sostén a las iniciativas de calidad y cumplimiento, para evitar costos innecesarios y permitir una respuesta inmediata a las condiciones suscitadas por el cambio.

.14 Hay una relación directa entre las tres categorías de objetivos (lo que la entidad debe tratar de alcanzar) y los componentes (lo que es necesario para alcanzar los objetivos.) Todos los componentes son importantes para cada objetivo. Cuando analizamos cualquiera de las categorías -la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo- todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionando adecuadamente para poder determinar que el control interno sobre las operaciones está siendo efectivo.

.15 La definición de lo que es control interno -con su consecuente definición conceptual de lo que es el proceso, llevado a cabo por personas, con una certeza razonable- junto a la categorización de los objetivos, los componentes, el criterio de eficiencia y las discusiones relacionadas, constituyen las guías para el control interno.

Lo que puede hacer el Control Interno

.16 El control interno puede ayudar a una entidad a lograr sus metas de ejecutoria y rentabilidad y a prevenir pérdida de recursos. Puede ayudar a asegurar que los informes financieros sean confiables y a que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando daños a su reputación y otras consecuencias. En resumen, sirve a la entidad para llegar a donde quiere llegar y a evitar fallos y sorpresas a lo largo del camino.

Lo que no puede hacer el Control Interno

.17 Desafortunadamente algunas personas tienen expectativas mayores e irreales. Esperan resultados absolutos, creyendo que:

- El control interno asegura el éxito de la entidad; o sea, que asegurará el cumplimiento de los objetivos comerciales básicos o que, al menos, asegurará la supervivencia de la empresa.

  Un control interno efectivo solamente puede ayudar a la entidad a alcanzar esos objetivos. En el proceso de alcanzar sus metas, puede proveer información a la gerencia sobre el progreso de la entidad, o la falta de éste. El control interno no puede transformar una gerencia deficiente en una eficiente. Los cambios en políticas o programas gubernamentales, las acciones de los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera del control de la gerencia. El control interno no puede asegurar el éxito ni siquiera la supervivencia.

- El control interno puede asegurar la confiabilidad de los informes financieros y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones.

Esta creencia es también irreal. Un control interno, no importa lo bien concebido y operado que esté, sólo puede proveer una seguridad razonable –no absoluta- a la gerencia y a la junta, en relación con el logro de los objetivos de la entidad. La consecución de esos logros se verá afectada por limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Esto incluye que los juicios empleados en la toma de decisiones pueden ser errados y que puede haber crisis debido simplemente a errores o mal-interpretaciones. Además, los controles pueden ser violentados por la colusión entre dos o más personas y la gerencia podría invalidar el sistema. Otro factor es que el diseño del sistema de control interno debe reflejar que puede haber escasez de recursos y que los beneficios de los controles deben considerar su costo.

Roles y Responsabilidades

.18 La responsabilidad por el control interno recae en cada persona dentro de la organización.

.19 *Gerencia* - El Director Ejecutivo es la persona principalmente responsable y debe asumir la "propiedad" del sistema. Más que nadie, el Director Ejecutivo establece el ejemplo que afecta la integridad y la ética y otros factores relacionados con un control interno efectivo. En una compañía grande, el principal ejecutivo descarga su responsabilidad al ejercer liderazgo, al dar ejemplo a los gerentes con mayor rango y supervisar la forma en que éstos están controlando el negocio. A su vez, los gerentes de mayor rango asignan responsabilidades para el establecimiento de políticas y procedimientos de control interno al personal a cargo de la operación de la unidad. En una entidad de menor tamaño es más directa la influencia del jefe ejecutivo, quien usualmente es el dueño-gerente. En cualquier caso, en una responsabilidad descendente, un gerente es el jefe ejecutivo dentro de su esfera de responsabilidad. Son muy importantes los oficiales financieros y sus equipos de trabajo, cuyos controles absolutos afectan la operación de una empresa.

.20 *Junta de Directores* - La gerencia responde a la Junta de Directores, la cual provee dirección, guía y supervisión. Los miembros de una junta eficiente deben ser objetivos, capaces e inquisitivos, deben tener conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad, además de dedicar el tiempo necesario para cumplir con sus responsabilidades en la junta. La gerencia podría pasar por alto los controles, ignorar u obstaculizar la información proveniente de los subordinados, presentando una falsa

representación para ocultar sus prácticas deshonestas y ocultar sus manejos. Una junta activa y fuerte es más capaz de identificar y corregir estos problemas si tiene una comunicación efectiva con los canales correspondientes y conoce las funciones financieras, legales y de auditoría interna.

.21 *Auditores Internos* - Los auditores internos juegan un papel primordial al evaluar y propiciar la efectividad de los controles internos. Debido a su posición dentro de la organización, usualmente el auditor interno tiene un papel significativo de monitoreo.

.22 *Otro Personal* - En cierta forma el control interno es responsabilidad de cada uno dentro de la organización y, por lo tanto, debe estar presente en forma implícita o explícita en la descripción de tareas de cada integrante del personal. Todos los empleados producen información pertinente al funcionamiento del sistema de control interno. Igualmente, todo el personal debe ser responsable de comunicar a sus superiores cualquier problema en las operaciones, incumplimiento del código de conducta y otras violaciones o ilegalidades que ocurran.

.23 Otras personas externas a menudo contribuyen a alcanzar los objetivos de la entidad. Los auditores externos, al aportar una visión objetiva e independiente, contribuyen directamente a esto a través de los estados financieros e indirectamente al proveer a la gerencia y a la junta aquella información que pueda serle de utilidad en el descargue de sus responsabilidades. Otros que aportan información útil al control interno son los legisladores, reguladores, clientes y otras empresas que hacen negocios con la entidad, analistas financieros, evaluadores de bonos (bond-raters) y los medios de comunicación. Sin embargo, estos elementos externos no son responsables ni parte integrante del sistema de control interno de la entidad.

210 – BPR: Restructuración del Proceso Comercial (Business Process Reengineering)

Trasfondo

.01 La restructuración del proceso comercial (BPR) tiene el objetivo principal de lograr mejoras dramáticas en costo, calidad, servicio y rapidez, entre otros.

.02 El BPR puede tener efectos directos e indirectos en la auditoría interna. Los efectos directos se encuentran en dos áreas principalmente. En primer lugar, los auditores internos usualmente juegan un papel en el BPR, el cual afecta directamente sus actividades y les provee la oportunidad de contribuir al éxito del BPR. En segundo lugar, los auditores internos pueden afectarse directamente por el BPR, ya que el proceso de auditoría interna por sí mimo puede ser objeto de las iniciativas del BPR.

.03 Los efectos indirectos del BPR sobre la auditoría interna se basan en cómo el BPR afecta los controles internos del proceso objeto de la auditoría interna. El BPR tiene que ver con el rediseño drástico de los procesos. El proceso de restructuración puede tener controles internos que sean radicalmente diferentes a los controles antes del BPR.

.04 Los siguientes párrafos intentan exponer brevemente los roles de la auditoría interna en el BPR y el impacto de los controles de restructuración en la auditoría interna.

Roles de la Auditoría Interna en el BPR

.05 Los roles de la auditoría interna en el BPR pueden ser divididos en los siguientes tres tipos:

- Rol directo como miembro de los equipos del BPR
- Rol de consulta y asesoría durante el proceso del BPR
- Rol de revisión después que el proceso del BPR ha concluido.

.06 Los siguientes son algunos de los beneficios de tener un rol directo como miembro del equipo del BPR:

- La auditoría interna está presente en las primeras etapas del proceso del BPR, lo cual asegura que los controles internos están insertados en el proceso de restructuración.
- Las destrezas para el BPR pueden ser desarrolladas por los auditores internos que sirven en el equipo del BPR.
- El BPR por sí mismo puede ser mejorado, ya que los controles necesarios no serán eliminados y no será necesario volver a trabajar con los controles internos.
- El BPR puede ser considerado como una extensión de la auditoría operacional.
- Los auditores internos tendrán la oportunidad de educar al equipo de trabajo del BPR sobre los controles internos, lo cual deberá efectuarse de antemano para evitar problemas más tarde.

.07 Los beneficios de tener un rol directo en el BPR deben ser balanceados contra la escasez de recursos, la falta de destrezas en restructuración y los asuntos independientes del departamento de auditoría interna.

.08 El rol de consulta y asesoría durante el proceso del BPR puede tener beneficios similares a los que tienen los equipos con un rol directo. Lo importante del rol de consulta y asesoría es que ocurre durante el proceso del BPR. La ventaja es que los auditores internos pueden obtener muchos de los beneficios del rol directo con menos recursos.

.09 Después que el BPR ha terminado, el rol de revisión puede ser secundario y muy valioso para la auditoría interna. No obstante, si éste es el único rol de utilidad, será mayor el riesgo de que sea necesario volver a trabajar con los controles internos y esto resultará en un aumento considerable de los costos de restructuración.

.10 El rol a seguir por la auditoría interna será determinado por el Director de Auditoría Interna, en coordinación con la gerencia de mayor rango y los responsables de los procesos donde haya que emplear el BPR.

.11 Las siguientes son características que un auditor interno deberá seguir al involucrarse en un proceso del BPR:

- Ser proactivo
- Tener la capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios
- Ser creativo y de mente abierta
- Ser independiente sin una rígida independencia
- Estar orientado hacia el valor añadido (value-added orientation)

.12 Las siguientes son cualidades deseables en un auditor interno involucrado en el BPR:

- Entendimiento de los procesos y sistemas
- Conocimiento de los controles internos
- Destrezas analíticas
- Buena comunicación oral y escrita
- Entendimiento de la información tecnológica
- Entendimiento del impacto de la información tecnológica en el control interno

.13 Las siguientes son responsabilidades deseables en un auditor interno involucrado en el BPR:

- Estar informado de las iniciativas sobre reestructuración
- Tener la capacidad para orientar sobre control interno.
- Contribuir al valor añadido (value-added).

.14 El entrenamiento / desarrollo de los auditores internos involucrados en el BPR debe enfocarse en los siguientes objetivos:

- Tener un entendimiento conceptual de la restructuración
- Tener un entendimiento intuitivo de la restructuración (i.e., aprender a "pensar como un restructurador").
- Haber estado expuesto a conceptos que hayan surgido del control interno.
- Ser capaz de evaluar el control en un proceso de restructuración

Impacto de los Controles de Restructuración en la Auditoría Interna (Reengineering Controls)

.15 El impacto de los controles de restructuración en la auditoría interna puede ser dramático si los auditores internos no se involucran en los procesos importantes o de alto riesgo en la restructuración.

.16 Los objetivos del Departamento de Auditoría Interna sobre los controles internos deben ser dirigidos a asegurar que las consideraciones de control interno sean incorporadas al proceso del BPR.

.17 Al evaluar las iniciativas del BPR, el Departamento de Auditoría Interna debe estar orientado a lograr los objetivos en la iniciativa del BPR (i.e., costo, calidad, servicio). Esas áreas de mejoramiento pueden ser evaluadas utilizando diversos parámetros de ejecución. Esos parámetros pueden ser divididos en medidas financieras y no-financieras.

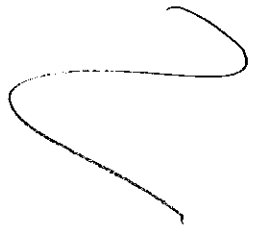
.18 Esos parámetros desarrollados podrían ayudar a medir la ejecutoria de las iniciativas de restructuración, a la vez que a enfocar los mismos en la ejecución del control interno, incluyendo los controles internos como una parte de las medidas cualitativas del proceso.

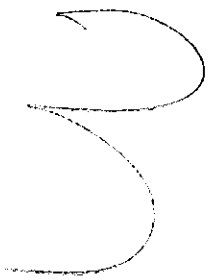
Resumen

.19 El objetivo del BPR comprende una gama amplia de procesos. No obstante, los procesos financieros son áreas cada vez más prevalentes. Los procesos financieros son importantes para la auditoría interna, ya que los controles internos se concentran en éstos. La auditoría interna debe ser proactiva en estos procesos.

.20 La auditoría interna puede servir para validar y medir la implantación exitosa del BPR y lograr ahorros en el costo.

.21 La administración deberá informar al Departamento de Auditoría Interna sobre los esfuerzos hechos en la restructuración, para que pueda incorporar el BPR a los planes de los departamentos y a la planificación acordada.





301 – General

.01 El propósito de esta sección del Manual es describir las responsabilidades de los miembros del Departamento de Auditoría Interna de la Administración, a quienes nos referiremos como el grupo auditor.

.02 El grupo auditor deberá actuar en forma coordinada. Esto quiere decir que cada miembro del grupo, además de realizar sus tareas de acuerdo con este Manual, deberá:

- Conocer las funciones y responsabilidades de los demás miembros del grupo
- Ayudar a los miembros del grupo en el descargue de sus responsabilidades

Cada miembro del grupo deberá informar al Director de Auditoría Interna sobre cualquier problema de contabilidad, auditoría o administrativo que podría afectar a él mismo o a cualquier otro miembro del grupo en el cumplimiento de sus responsabilidades.

.03 Los que delegan tareas a otros continúan siendo responsables de la realización de las mismas. El delegante es responsable de lo siguiente:

- Que la experiencia y conocimiento de la persona que va a realizar el trabajo esté de acuerdo con los requisitos del mismo.
- Que la persona entienda el propósito para el que se realiza la tarea asignada.
- Que el trabajo se completó, que está debidamente documentado y que sustenta la conclusión.

302 – Director de Auditoría Interna

.01 El Director de Auditoría Interna es responsable por la administración del Departamento de Auditoría Interna. El Director es responsable de manejar adecuadamente el Departamento, de manera que:

- El trabajo de auditoría cumpla con los propósitos específicos y generales y con las responsabilidades aprobadas por la Gerencia y por el Comité de Auditoría de la Junta de Directores.

- Los recursos del Departamento sean empleados efectivamente.

- El trabajo de auditoría cumpla con los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna.

.02 El Director de Auditoría Interna establece los planes para llevar a cabo las responsabilidades del Departamento de Auditoría Interna. Este proceso incluye establecer metas, hacer itinerarios y planes para el equipo de trabajo, presupuestos financieros e informes.

.03 El Director de Auditoría Interna es responsable de:

- Escribir las políticas y procedimientos para que sirvan de guías al personal de auditoría.
- Establecer y mantener un programa de selección y desarrollo de los recursos humanos del Departamento.
- Coordinar los esfuerzos internos y externos para asegurar un cumplimiento adecuado, minimizar los esfuerzos de auditoría y ajustarse al presupuesto.
- Establecer y mantener un programa de control de calidad para evaluar las operaciones del Departamento de Auditoría Interna.
- Lograr la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Cumplir con las políticas, planes, estándares, leyes y regulaciones que podrían tener algún impacto significativo en las operaciones.
- Tomar las medidas necesarias para proteger los activos, incluyendo hacer comprobaciones de inventario y propiedad.
- Ser eficiente en el uso de los recursos.
- Alcanzar en forma efectiva los objetivos y las metas establecidas para las operaciones y proyectos de la Administración.

.04 El Director tiene la responsabilidad principal de asegurar que el trabajo realizado sustente los hallazgos y cumpla con los estándares y otras regulaciones y requisitos

profesionales. Aún cuando la mayor parte del trabajo se delegue, ciertos aspectos de la auditoría requieren la atención personal del Director, porque sean importantes para la auditoría o por el nivel de experiencia requerido para trabajar en ellos.

.05 El Director deberá estar atento a las situaciones que afecten las operaciones de la Administración, no sólo durante la auditoría sino también a través del año. El contacto frecuente con otros directores de departamento y con la gerencia facilita la comunicación entre el área examinada y el auditor y aumenta la calidad del trabajo realizado.

.06 El Director deberá asegurarse de que las auditorías se hayan planeado adecuadamente y deberá aprobar la estrategia y alcance de las mismas

.07 El Director deberá asegurarse de que el trabajo haya sido supervisado adecuadamente y de que los papeles de trabajo hayan sido revisados.

.08 El Director deberá estar seguro de que el equipo asignado a la auditoría tenga la experiencia y destrezas necesarias, así como cuando se requiera la intervención de un especialista.

303 – Supervisor de Auditoría (Subdirector)

.01 El Supervisor de Auditoría es responsable de ayudar al Director de Auditoría Interna en los planes, en la realización y en los informes de la auditoría interna. Estas responsabilidades incluyen:

.02 Desarrollar los objetivos, acercamiento y alcance de la auditoría de forma consistente con el plan de auditoría desarrollado por el Director de Auditoría Interna.

.03 Ayudar al Director a programar las auditorías, determinar qué recursos son necesarios y verificar que el plan de auditoría aprobado sea ejecutado por el equipo de trabajo.

.04 Comunicarse con quienes necesiten saber sobre las auditorías e interactuar con el personal de la Administración, en especial con los que están siendo auditados, para resolver asuntos concernientes a la auditoría y lograr las acciones correctivas necesarias.

.05 Supervisar las auditorías y revisar el trabajo realizado para asegurarse de que el alcance es el adecuado, que las pruebas realizadas están correctas y de la fidelidad de las conclusiones establecidas. El trabajo de auditoría será revisado para verificar que cumpla con los procedimientos establecidos por el Departamento y con los Estándares para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. La supervisión es un proceso constante, que comienza con la planificación y termina con la conclusión de la asignación. La supervisión incluye lo siguiente:

- Documentar los objetivos y presupuestos de la auditoría, proveer instrucciones específicas y aprobar el programa de auditoría antes de que comience el trabajo de campo.
- Corroborar que se realice el programa aprobado.
- Verificar que los papeles de trabajo sustenten los hallazgos.
- Asegurarse de que los informes sean precisos, objetivos, claros, concisos, constructivos y en tiempo.
- Certificar que se hayan cumplido los objetivos.

.06 El grado de supervisión dependerá de la capacidad de los auditores y de la dificultad que presenten las asignaciones hechas. La supervisión deberá estar documentada y evidenciada por las notas de revisión, las listas preparadas y la Hoja *de Cotejo para la Revisión de los Papeles de Trabajo de Auditoría* (*Audit Work Paper Review Checklist)* (Apéndice K - **K-7**).

.07 Revisar y aprobar los programas detallados especialmente para cada auditoría, con el fin de asegurar que no se pasen por alto las pruebas necesarias para la auditoría y ayudar a prevenir que ocurran técnicas ineficientes. Este proceso de revisión está dirigido a alcanzar objetivos específicos y definidos en la auditoría.

.08 Evaluar la ejecución del auditor y asesorar a los auditores para fortalecer su conocimiento, destreza y desarrollo.

.09 Editar los informes de auditoría para plasmar las recomendaciones y acciones correctivas finales.

.10 Viabilizar el proceso de la auditoría al resolver situaciones y contestar preguntas del equipo de trabajo durante el progreso diario de las auditorías.

.11 Realizar tareas administrativas delegadas por el Director de Auditoría Interna.

304 –Auditores

.01 Los auditores son responsables por el trabajo diario que se lleva a cabo, por terminar la auditoría y por elaborar el informe. Las responsabilidades de los auditores incluyen lo siguiente:

- Llevar a cabo la reunión de planificación al comienzo de cada auditoría.
- Ayudar en el desarrollo del plan de auditoría.
- Realizar el trabajo diario de acuerdo con el plan.
- Elaborar el informe borrador preliminar, cuidar que todas las excepciones encontradas tengan una disposición y determinar los hallazgos que se incluirán en el informe y los que se catalogarán como de menor importancia.
- Mantener informado al Auditor Supervisor del status de las auditorías en progreso, la terminación de la auditoría y otros asuntos administrativos.
- Presentar y comunicar los hallazgos y preparar borradores de la respuesta de la gerencia interna en cuanto al informe de auditoría.
- En aquellos casos en que dos o más auditores sean asignados a una auditoría, uno será designado Auditor a Cargo por parte del Auditor Supervisor o por el Director.

305 – Proceso para Dirimir Diferencias de Criterio

.01 Resolver problemas contables o de auditoría usualmente envuelve buen juicio, aunque a veces surgen diferencias de criterio entre los miembros del equipo de trabajo. Aunque el Director de Auditoría Interna tiene la responsabilidad final en cuanto a las conclusiones que se le hayan sometido, es responsabilidad de los miembros del equipo

de trabajo de auditoría el asegurarse de que sus puntos de vista sean debidamente considerados.

.02 Para asegurar la independencia y objetividad, todo el personal del Departamento de Auditoría Interna tiene derecho a expresar sus diferencias de opinión a otro auditor, al Auditor Supervisor y al Director de Auditoría Interna. Las diferencias de criterio se presentarán por escrito.

.03 Para resolver diferencias de opinión se establece un acceso irrestricto y claro en cuanto a terceras partes, como sigue:

Diferencias de opinión entre:	Tercera parte a contactar:
Auditores	Auditor Supervisor
Auditor a Cargo y Auditor Supervisor	Director de Auditoría Interna
Auditor Supervisor y Director de Auditoría Interna	Comité de Auditoría

.04 Debe seguirse el proceso antes indicado para resolver diferencias de criterio. Si éstas persisten después de haber acudido al primer nivel de intervención, entonces debe acudirse al próximo nivel. En cualquier caso, cuando un miembro del Departamento desea llevar tal diferencia a un nivel más alto, debe asegurarse de que la persona relacionada con la disputa está al tanto de que habrá intervención de una tercera persona.

.05 El proceso de requerir una tercera opinión, en ninguna circunstancia deberá resultar en retribución o castigo para la persona a quien se le solicite ésta.

306 –Actividades Ilegales e Impropias

.01 La política de la ACAA prohíbe específicamente ciertas actividades y requiere la aprobación de un oficial de alto nivel antes de tomar acciones sobre otros tipos de transacciones.

.02 Los miembros del equipo de Auditoría Interna deberán estar familiarizados extensamente con estas prohibiciones. Es muy importante que los registros financieros bajo auditoría se revisen para asegurarse de que cumplan con esta política. La intención de este cumplimiento no es enumerar errores clericales sino encontrar si hay algo impropio, sin importar la materialidad, reportándolo inmediatamente al Director de Auditoría Interna.

.03 Las instrucciones concernientes a los pasos a seguir por los auditores adicionales, hechos, correspondencia y otras materias deberán ser atendidas individualmente en cada caso. No se debe interpretar lo que es legal o se debe pasar juicio legal en materias legales en cualquier correspondencia. Esta determinación sólo será hecha por el Departamento Legal después de la debida investigación y análisis de la ley que corresponda.

307 – Irregularidades / Desfalcos / Investigaciones

.01 Los auditores deben estar alertas a irregularidades y desfalcos. En coordinación con el Departamento Legal, deberán seguir las siguientes guías si una situación así se presentara:

.02 De encontrar algún déficit o irregularidad, con mucho cuidado evite acusar a alguien.

.03 Comuníquese con el Director y /o el Supervisor confidencialmente por teléfono y esté preparado para darle los siguientes detalles:

- Nombre(s) del(los) empleado(s) quien(es) tiene(n) conocimiento de la situación.
- La cantidad monetaria calculada de la posible irregularidad.
- Una breve descripción de la evidencia que sustenta la posible irregularidad.

.04 El Director de Auditoría Interna consultará con el Asesor Legal referente a un plan de investigación y a la designación de una comisión investigadora.

308 – Conducta Personal e Independencia

.01 Las siguientes guías se han establecido para la conducta personal y la confidencialidad a seguir en cuanto a la información obtenida en el proceso de una auditoría.

.02 Como miembro del equipo de trabajo de auditoría interna, usted representa al más alto rango gerencial. Su conducta representa a su persona y a la empresa de la que usted forma parte. Usted debe ejercer sus destrezas profesionales en forma íntegra, madura y tener tacto en sus relaciones con los demás.

.03 En términos generales, se espera que usted sea cordial con los demás empleados pero sin que se afecte su objetividad. Debe evitar mostrar cualquier conducta que le haga parecer como "un espía" enviado para vigilar a los demás empleados. Tanto como le sea posible, asuma la posición de un analista-asesor independiente y objetivo. Evite dar la imagen de fiscalizador.

.04 Durante el transcurso de su asignación, usted estará en contacto con personal en diferentes posiciones y a todos los niveles de autoridad. Debe mantener en todo momento una actitud de independencia mental. Los informes resultantes de su trabajo deberán contener siempre una explicación detallada e imparcial de todos los hallazgos menores. Aunque usted responda al Departamento de Auditoría Interna, tiene también una responsabilidad para con la gerencia y el personal que está siendo auditado.

.05 La mayor parte de su trabajo es confidencial; por lo tanto, sea discreto en y fuera de su trabajo y no discuta auditorías en proceso ni pasadas. Debe ejercer en todo momento un buen juicio en el resguardo de los papeles de auditoría, programas, cuentas u otros registros e información.

.06 Nunca discuta en forma indiscreta información confidencial tal como cambios en el sistema, reducción de horas de trabajo o posibles despidos de personal.

309 – Auditoría Interna versus Funciones Operacionales de Rutina

.01 El propósito / objetivo de esta sección es contrastar los deberes del auditor interno contra las funciones operacionales de rutina y definir el procedimiento a seguir para

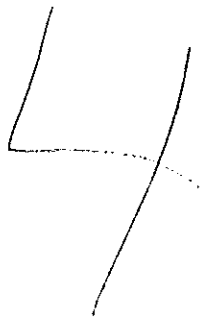
asumir la responsabilidad de proyectos especiales. Frecuentemente a los auditores se les pide asumir funciones más allá del rol de auditoría, lo cual les resta mucho tiempo a las funciones propias de auditoría interna.

.02 La función principal del departamento es llevar a cabo un "programa abarcador para evaluar la efectividad de los sistemas de control de la Administración". Su función principal como auditor es evaluar la confidencialidad e integridad de la información financiera y operacional, la efectividad de los controles, el cumplimiento cabal de los procedimientos y que la documentación e información se ajusten a éstos.

.03 Otras actividades como entrenamiento del personal, cierre de libros, asientos de diario (journal entries), conciliación de cuentas, desarrollo de sistemas, procedimientos y políticas, son responsabilidad de otro personal de la Administración. Más allá del trabajo necesario para cuantificar los puntos de la auditoría, usted no deberá realizar funciones que sean parte del trabajo operacional rutinario. Si a usted se le asigna alguna de esas tareas, deberá indicar que tiene que ser autorizado por el Departamento de Auditoría Interna antes de comenzarla. Todas las solicitudes para asistencia en el área de contabilidad, entrenamiento o trabajo operacional de rutina deben ser referidas al Director de Auditoría Interna.

310 –Política de Certificación Profesional

.01 Para estimular el desarrollo profesional dentro del Departamento de Auditoría Interna, la Administración apoyará a los empleados que deseen obtener una certificación profesional reconocida. Los programas que actualmente están reconocidos y apoyados por la Administración incluyen Auditor Interno Certificado / Certified Internal Auditor (CIA), Auditor Certificado de Sistemas de Información / Certified Information Systems Auditor (CISA), Contador Público Autorizado / Certified Public Accountant (CPA), Examinador Certificado de Fraude / Certified Fraud Examiner (CFE) y Contador Certificado de Gerencia / Certified Management Accountant (CMA). Obtener estas certificaciones es un logro personal, a la vez que aumenta el profesionalismo del departamento.



401 – Enfoque de Auditoría

.01 Hay dos tipos de enfoque en auditoría:

- *Enfoque sustantivo* - Este término describe el plan de los auditores para obtener seguridad basada en *procedimientos sustantivos de auditoría*[1], sin identificar y comprobar actividades específicas dentro del proceso de control interno como efectivas para prevenir, detectar o corregir situaciones de deficiencia. A los auditores se les requiere un entendimiento del control interno sin importar si escogen un enfoque sustantivo.

- *Enfoque basado en los sistemas* - Este término describe la valoración que el auditor da al control interno como mecanismo para prevenir, detectar y corregir deficiencias. Tal valoración significa que el auditor considera que el riesgo existente en el control es bajo o moderado en algunas actividades específicas dentro del marco del control interno, debido a que ha comprobado su efectividad en cuanto al diseño y operación. Un enfoque basado en los sistemas podría llegar a modificar la naturaleza, tiempo y alcance de los procedimientos sustantivos de una auditoría, pero podría no eliminarlos del todo.

.02 Para cumplir con los objetivos establecidos, en la mayoría de las auditorías el Departamento deberá utilizar el enfoque basado en los sistemas. Este enfoque envuelve un proceso lógico y comprensivo que requiere la atención particular del auditor a la estructura de control interno y a la confiabilidad del mismo. El propósito de este enfoque es determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos sustantivos de una auditoría.

.03 El enfoque deberá ser objetivo. Cuando el auditor tenga que emitir una opinión sobre el sistema o área, deberá desarrollar los debidos procedimientos de auditoría para cumplir con tales objetivos y evaluará los resultados de los procedimientos puestos en práctica para llegar a una conclusión. El enfoque comprende una planificación adecuada, el desarrollo de un programa de auditoría, la puesta en práctica de los procedimientos, la revisión del trabajo realizado y la comunicación de los resultados.

[1] **Procedimientos de auditoría sustantiva** –Procedimientos que acumulan evidencia de que las aseveraciones financieras están libres de falsas representaciones. Los procedimientos analíticos también se consideran sustantivos.

402 – Enfoque Basado en los Sistemas vs. Enfoque Sustantivo

.01 Cómo decidir entre el enfoque de auditoría basado en los sistemas o el enfoque sustantivo, de acuerdo con el objetivo de la auditoría:

Razones para el enfoque basado en los sistemas:	Razones para el enfoque sustantivo:
• Cuando es difícil asegurarse por otro medio de que se van a cumplir con seguridad los objetivos de la auditoría.	• El enfoque sustantivo es más eficiente para cumplir con algunos objetivos de la auditoría.
• La gerencia solicita específicamente que evaluemos los controles internos.	• Tenemos dudas en cuanto a un riesgo significativo de errores en ciertos objetivos de la auditoría, por lo que decidimos afrontar el riesgo con un enfoque sustantivo. • Llegamos a la conclusión de que el control interno pudiera no ser efectivo para cumplir con algunos objetivos de la auditoría.

.02 Por lo general se selecciona el enfoque basado en los sistemas para algunos objetivos y para otros se selecciona el enfoque sustantivo:

Un enfoque basado en los sistemas debiera ser apropiado para:	Un enfoque sustantivo debiera ser apropiado para:
Objetivos de auditoría relacionados con:	Objetivos críticos de auditoría y otros objetivos de auditoría relacionados con:
• Aseveraciones en el estado financiero de que las transacciones rutinarias se han procesado en forma completa, absoluta y precisa.	• Operaciones no rutinarias. • Estimados contables. • Seguridad en cuanto a valoración, presentación y relevos.

03. Beneficios del enfoque basado en los sistemas:

- Es positivo y busca más allá, considera la solidez futura de los sistemas de control en yuxtaposición con aislar e informar errores pasados.
- Promueve la participación, involucra al personal auditado al explicarle el sistema y sus objetivos.
- Fomenta el profesionalismo.

- Cubre todo al estar basado en el sistema en operación.
- Es constructivo al estimular el mejoramiento del sistema.
- Visualiza los errores al prevenirlos para el futuro, en vez de listarlos para que la gerencia vuelva a procesarlos.
- Puede aportar al desarrollo profesional, pues un auditor experimentado en auditorías de los sistemas será capaz de manejar operaciones muy complicadas.
- Ayuda a los auditores a adquirir experiencia en control, en vez de convertirse en simples revisores de la gerencia.

403 – Enfoque Basado en los Sistemas

.01 Las transacciones rutinarias constituyen la mayoría de las operaciones en casi todos los departamentos. Para que haya continuidad en las operaciones es esencial que las transacciones se documenten y registren en forma precisa. La gerencia usualmente responde estableciendo controles internos efectivos cuando hay un buen registro, procesamiento e informe de las transacciones.

.02 Nuestro enfoque de auditoría ante las transacciones rutinarias se refleja en la reacción de la gerencia. La efectividad del control interno consiste en prevenir, detectar y corregir las fallas existentes. Si conseguimos suficiente evidencia de que el control interno es efectivo en prevenir, detectar y corregir las fallas, requeriremos menos verificación en la auditoría sustantiva. Como ya mencionamos, nos referimos a esto como un Enfoque Basado en los Sistemas. Por lo general es adecuado utilizar este enfoque para alcanzar los objetivos de la auditoría en lo que se refiere a transacciones no-rutinarias y en estimados contables, cuando la gerencia ha establecido un control interno efectivo en el registro, procesamiento e informe de estas transacciones.

03. Un enfoque basado en los sistemas provee para que se produzcan comentarios y recomendaciones relativas al control interno.

404 – Procedimiento

.01 Esta sección ilustra la secuencia en los procedimientos que usualmente sigue un auditor. La secuencia y procedimientos descritos son una guía y, por lo tanto, están simplificados.

.02 Una discusión más extensa de la documentación y otros procedimientos y/o requisitos se encuentra en las secciones subsiguientes de este Manual.

.03 A continuación una perspectiva general del proceso básico de auditoría:

1. **Establecer los objetivos de la auditoría.**
   Los objetivos pueden variar. Algunos ejemplos podrían incluir informes de las cuentas de un área o departamento, uso eficiente de los recursos, minimización de costos, etc. El Director de Auditoría Interna o el Supervisor deberán establecer los objetivos en cada auditoría.

2. **Desarrollar un plan estratégico.**
   El alcance y complejidad del plan de auditoría puede variar de acuerdo con las circunstancias particulares de cada área. El propósito del plan estratégico es desarrollar una estrategia para que los esfuerzos del grupo de auditoría se concentren en aquellas áreas de mayor riesgo y se puedan alcanzar dichos objetivos. El procedimiento para el plan estratégico incluye lo siguiente:

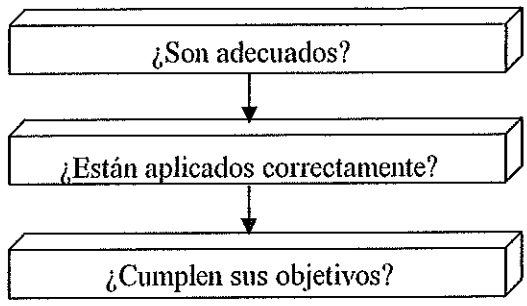
   - Entender cómo la economía, la industria y la naturaleza de las operaciones del área examinada podrían impactar la estrategia en la auditoría.

   - Analizar la información financiera y relaciones importantes para poder determinar el alcance y énfasis del trabajo de auditoría.

   - Identificar cuáles áreas van a ser examinadas, de acuerdo con los posibles problemas críticos y otros asuntos financieros u operativos que podrían presentarse.

3. **Evaluar el ambiente contable y administrativo existente en los sistemas de control (operacionales).**

4. **Documentar el entendimiento y evaluación de los controles.**
   La estructura del control interno deberá ser estudiada y evaluada para identificar procedimientos de control generales y específicos.



5. **Pruebas de control.**
   Los controles deben ser comprobados para determinar si están funcionando correctamente.

6. **Diseño de un programa sustantivo de auditoría.**
   El auditor deberá diseñar un programa de procedimientos sustantivos para aquellas auditorías que incluyan pruebas de transacciones o de balances de cuentas en adición a pruebas de control.

7. **Ejecución de los procedimientos sustantivos.**
   El auditor deberá utilizar los procedimientos sustantivos al realizar las pruebas y procedimientos establecidos en el programa.

8. **Modificar el programa de auditoría, si fuere necesario, de acuerdo con las diferencias encontradas.**
   Si el resultado de las pruebas indica que la información no está completa, no es correcta o no es válida, el auditor deberá considerar modificar los procedimientos para alcanzar los objetivos.

9. **Ejecutar procedimientos adicionales, si fuere necesario.**
   Si fuere necesario, el auditor deberá ejecutar procedimientos adicionales y evaluar los resultados.

10. **Llegar a una conclusión.**
    Debe llegar a una conclusión en cada área, no importa si los objetivos fueron alcanzados.

11. **Completar el proceso de revisión.**
    Aunque en esta etapa la mayoría del proceso de revisión debiera haberse realizado, es necesario documentar que el proceso de revisión se completó antes de determinar que la auditoría está terminada.

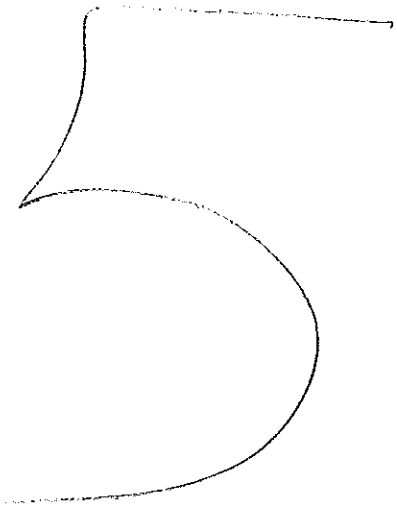
12. **Emitir un informe de auditoría interna.**
    Cuando el Director considera que todo el proceso de auditoría se ha realizado y determina que los hallazgos correspondientes se establecieron en conformidad con los estándares, el informe de auditoría puede ser emitido.

405 – Asignación de Proyecto

.01 El *Formulario de Asignación de Proyecto (Project Assignment Form)*, preparado por el Director de Auditoría Interna (o el Supervisor), da inicio a los proyectos del Departamento de Auditoría Interna. Este formulario debe ser completado antes de realizar cualquier trabajo. La Asignación de Proyecto le da un nombre y un número, establece los objetivos, hace cualquier indicación o consideración que sea necesaria, determina el tiempo de duración de la auditoría y asigna el personal y el presupuesto. Un ejemplo del *Formulario de Asignación de Proyecto (Project Assignment Form)* se incluye como Apéndice K - **K-2**).

406 – Proyectar el Presupuesto de Tiempo

.01 El presupuesto de tiempo se obtiene inicialmente del plan anual de auditoría (Apéndice G). Cualquier cambio propuesto a las horas presupuestadas, basado en revisiones previas de papeles de trabajo, discusiones con el cliente, etc., deberá cumplimentarse con el *Formulario de Revisión de Presupuesto (Budget Revision Form.)* (Apéndice K – **K-3**).



501 – Introducción

.01 Para realizar una auditoría efectiva y eficiente es esencial planificar el trabajo. El proceso de planificación permite elaborar la estrategia a seguir y determinar la naturaleza, el momento en que se realizará la auditoría y cuánto abarcará. La planificación hace que el grupo de auditoría sea mucho más eficiente y efectivo en cuanto al personal, utilización de recursos y de tiempo.

.02 La planificación es el proceso de identificar lo que hay que hacer en una auditoría, quién lo hará y cuándo. Esta sección abarcará aquellos aspectos de la etapa de planificación que tienen que ver con el desarrollo de la estrategia para la auditoría, así como las diversas consideraciones administrativas que deben ser tomadas en consideración en una auditoría.

.03 Para planificar efectivamente una auditoría, es necesario entender el área que va a ser examinada y el ambiente en el cual ésta opera. Esto incluye el conocimiento y comprensión de la naturaleza de las operaciones de dicha área.

.04 La planificación deberá ser realizada por auditores con la debida experiencia y destrezas.

.05 La planificación deberá ser revisada y actualizada cuando sea necesario durante la auditoría.

.06 El tamaño y complejidad del área determinarán la planificación.

502 –Planificación Estratégica

.01 El objetivo de la planificación estratégica es desarrollar un plan individual para cada área. Para desarrollar un plan estratégico el auditor deberá hacer lo siguiente:

- Entender el área que va a ser examinada y el ambiente en el cual opera.
- Identificar las áreas críticas y con situaciones contables u operacionales poco usuales.

.02 Al desarrollar una estrategia, lo siguiente deberá ser tomado en consideración:

- Las áreas que deben recibir más atención.
- Las áreas que deben recibir menos atención.

- Las alternativas disponibles para cumplir con los objetivos, incluyendo asuntos tales como la naturaleza del trabajo de auditoría, los lugares que se van a visitar y si serán necesarios otros auditores o especialistas.

503 – Obtención de Información

.01 El propósito de obtener información sobre un área es entender las particularidades del negocio, lo que permitirá al auditor identificar los eventos, transacciones y prácticas que podrían incidir en la auditoría y le podrían ayudar a determinar el alcance y el énfasis necesario en el trabajo de auditoría.

.02 El entendimiento que logre el auditor sobre el área deberá incluir lo siguiente: La naturaleza de las operaciones y volumen relativo de la operación, su contabilidad, presupuesto, sistema de informes y la estructura administrativa. El auditor deberá tener en cuenta los cambios materiales que hayan podido ocurrir desde la última auditoría.

.03 El auditor deberá evaluar el efecto de las circunstancias externas sobre las operaciones del área. Deberá tener en cuenta la siguiente información:

- Leyes, regulaciones y estándares de contabilidad que apliquen.
- Cambios en los principios de contabilidad.
- Requisitos de preparación de informes y otros.

.04 Las fuentes para obtener la información sobre el departamento o unidad sujeta a auditoría pudieran incluir:

- Objetivos del departamento o programa.
- Políticas operativas y procedimientos del departamento.
- Controles financieros y gerenciales.
- Tamaño y alcance de las actividades bajo revisión.
- Organización y equipo de trabajo.
- Problemas identificados por la gerencia.
- Correspondencia con el área.
- Flujogramas y narrativas del sistema.
- Informes gerenciales, de presupuesto, financieros y operativos.
- Decisiones tomadas por la Junta de Directores.
- Papeles de trabajo del año anterior.
- Comentarios incluidos en el informe del año anterior.

- Informes internos que incluyan información financiera y operacional, comparando los resultados de los mismos con las cantidades presupuestadas.
- Carta de los auditores externos a la gerencia.

.05 El auditor, basándose en su experiencia, deberá considerar los siguientes factores al auditar el departamento o unidad:

- Si la información financiera es la correcta y fue preparada a tiempo.
- La cantidad e importancia de los comentarios incluidos en los informes previos de auditoría.
- La capacidad y competencia de la gerencia.

.06 Al desarrollar la estrategia de la auditoría, el auditor deberá considerar y evaluar los riesgos inherentes a lo anteriormente expuesto, así como otros factores similares que surjan de la experiencia previa.

Técnicas para Obtener Información

.07 Las técnicas discutidas en este proceso no son únicas ni aplican a todas las situaciones. Los auditores solamente deberán usar las técnicas necesarias para el programa o la actividad específica a ser encuestada. Los auditores deberán estar continuamente al tanto para desarrollar técnicas novedosas y más efectivas. Al seleccionar el mejor método para evaluar una actividad particular, el auditor deberá utilizar las técnicas adecuadas para que le produzcan el resultado deseado y considerar el costo envuelto.

Entrevistas

.08 La evaluación incluye el uso de entrevistas en cada área principal. Las entrevistas deberán ser planificadas de antemano, teniendo en cuenta que el propósito de la misma es identificar los problemas existentes.

Análisis Comparativo

.09 Es la comparación de información proveniente de diferentes fuentes, para identificar situaciones poco usuales o desviaciones. Esta es una técnica valiosa para el auditor. Si la información está computadorizada, es posible programar la computadora para hacer los análisis comparativos.

Flujograma

.10 Esto es el uso de gráficas para determinar los pasos que se deben completar para terminar satisfactoriamente un proyecto o actividad. Esta técnica puede ser particularmente útil para el auditor porque le ayuda a identificar posibles atascos en las operaciones (Refiérase a la Sección 800).

Revisión Analítica

.11 Es la comparación periódica de resultados (tales como gastos, etc.) en la misma unidad. También puede usarse para evaluar cambios en los resultados, que sean consecuencia o estén afectados por otros factores. Por ejemplo, si el número de empleados aumentó desde el último período, el costo de la nómina tendrá un incremento adicional a lo normal por aumentos de salarios, inflación, etc.

Observación Visual

.12 Una visita a las facilidades del área que va a ser auditada podría arrojar algunas deficiencias materiales en las operaciones. La observación visual también incluye la revisión de los registros e informes en busca de asuntos poco usuales.

.13 La naturaleza y riesgo relativo deberá considerarse al desarrollar el plan de auditoría. Seguir los estándares y tener celo profesional no significa tener responsabilidades ilimitadas al descubrir irregularidades y otras deficiencias. El auditor deberá tener cuidado especial en aquellas áreas donde pueda haber problemas o deficiencias mayores, más que en otras donde éstas tengan menor importancia. No debe emplear tiempo en encontrar evidencia más allá de lo necesario para documentar su conclusión en una manera profesional.

504 – Identificación de Áreas Críticas y / o Problemáticas

.01 Las áreas críticas de la ACAA deberán ser identificadas para desarrollar la estrategia de la auditoría, para que el equipo de trabajo pueda concentrar los esfuerzos en aquellas áreas con mayor riesgo.

.02 Al identificar cuáles son las áreas más críticas, el equipo de trabajo de auditoría deberá tener en cuenta los factores que aumentan el riesgo. Ejemplos de tales factores son:

- Deficiencias significativas en los controles internos en el área examinada.
- Indicativos de que la gerencia podría estar ignorando los controles establecidos.
- Que el área requiera toma de decisiones importantes.

- Complejidad.
- Nuevos procedimientos contables establecidos en el área durante el año.
- Deficiencias notables en el pasado.
- Áreas que requieran destrezas altamente especializadas.
- Volumen elevado de transacciones sensitivas de alto valor monetario que envuelvan recursos de la compañía.

.03 Identificar un área como crítica no significa necesariamente que vaya a haber problemas en dicha área.

.04 A medida que la auditoría progresa y las circunstancias cambian, otras áreas adicionales podrían convertirse en críticas. De la misma forma, algún área identificada previamente como crítica podría disminuir en importancia. Esto podría requerir enmiendas a la estrategia y a los programas de auditoría.

.05 En esta fase se identifica aquellas áreas que no tienen mucha importancia y que no parecen requerir auditoría.

.06 El auditor es responsable de determinar cuánto debe confiar en los controles de la Administración para la protección de sus activos, de asegurarse que la información es correcta, de que las leyes y regulaciones se estén cumpliendo, de procurar que haya eficiencia y economía y de producir resultados efectivos.

.07 No siempre es necesario hacer una revisión completa de los controles gerenciales porque algunos controles pueden ser irrelevantes en algunos casos. No obstante, el auditor deberá identificar aquellos que sean críticos o más importantes para la operación y concentrarse en ellos. Algunos controles que podrían considerarse críticos están diseñados para la protección contra:

- Pérdidas financieras considerables.
- Violaciones al programa.
- Malos manejos gerenciales.
- Incumplimiento legal.
- Publicidad adversa.
- Carencia o incumplimiento de un objetivo.

.08 La evaluación del auditor deberá incluir identificación de áreas que parezcan carecer de controles, que éstos sean débiles o que no estén funcionando.

.09 En la investigación para identificar áreas problemáticas o críticas, deberá buscar indicadores o "banderas rojas". Algunas de las más típicas son:

- La ausencia o insuficiencia de planificación.
- Un plan organizativo que no provea una clasificación adecuada para proteger los activos o que permita una duplicidad de esfuerzos por parte de los empleados o entre las unidades organizacionales, o aquel trabajo que no sea de utilidad.
- Un sistema procesal de autorización y documentación que sea inefectivo al establecer controles sobre activos, deudas, desembolsos, recibos y gastos.
- Procedimientos, aunque estén establecidos por la gerencia o simplemente que se sigan por costumbre, que sean inefectivos o más costosos que lo justificable o procedimientos por escrito que no estén claros o sean confusos.
- La ausencia de un sistema establecido de prácticas a seguir en el cumplimiento de las funciones de cada unidad organizacional o si hay más o menos personal del requerido en relación con el trabajo a realizarse.
- Una ausencia de coordinación cuando el trabajo de la unidad auditada está relacionado estrechamente con otras unidades, departamentos o entidades externas.
- Desembolsos o recibos de alto valor monetario.
- Una participación o logros notablemente altos o bajos.
- Transacciones poco usuales.
- Funciones, entidades o actividades que nunca han sido auditadas.
- Conflicto de interés del personal en una posición que tenga influencia en las políticas y acciones de la compañía.
- Transacciones en o cerca de los límites establecidos por los controles.
- Transacciones complejas.
- Falta de flujo de información (registros de la gerencia, informes financieros, inspecciones, etc.) necesario para mantener informados a los gerentes sobre sus operaciones.

.10 Usualmente una buena fuente de información puede ser la discusión con los oficiales del departamento a un nivel superior a la unidad que va a ser auditada, en la búsqueda de problemas, asuntos sensitivos y otros en los que sea necesaria una atención mayor en la auditoría. Tales discusiones deberán tener lugar antes de la auditoría, en la reunión inicial, durante la investigación o durante la fase de auditoría detallada.

.11 Una cantidad considerable de información está almacenada en los programas computadorizados para proveer informes periódicos a los gerentes. Estos informes pueden no cumplir con las necesidades del auditor o no proveer la información que éste necesita. No obstante, a través de técnicas especializadas de computadora, el auditor puede obtener de forma adecuada cualquier información que necesite. De esta manera, el auditor tiene acceso a mayor cantidad de información con relativa facilidad.

.12 Por lo general hay que realizar algunas pruebas limitadas para confirmar aquellas áreas problemáticas o críticas y si hay necesidad de realizar una auditoría detallada. Podría ser necesario examinar algunos documentos, informes y reportes. No obstante, las pruebas para determinar la cuantía e importancia de tales asuntos se deben realizar durante la auditoría detallada.

.13 El auditor deberá discutir con los oficiales de la unidad auditada los problemas que encuentre en el área, para asegurarse de que hayan entendido plenamente la situación y obtenido la información pertinente para llegar a sus conclusiones en cuanto al alcance deseado de la auditoría.

505 – Documentación y Divulgación del Plan de Auditoría

.01 La estrategia a seguir deberá estar documentada. La naturaleza y forma de la misma podrá variar, dependiendo de los requisitos de la auditoría en particular (refiérase a la sección 509 para un ejemplo del memorando de planificación). Por lo general la documentación incluye lo siguiente:

- Cambios significativos en la legislación u otros factores que afecten el área.
- Una descripción de las áreas problemáticas y/o críticas, así como prácticas contables u operacionales poco usuales y las razones del auditor para determinar que éstas son críticas o inusuales.
- Una relación de los procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de las áreas problemáticas.
- Detalles administrativos.
- Información general del área, incluyendo volumen, desembolsos y otros.
- Información específica de las operaciones.
- Requisitos de los informes.

- Asuntos identificados en las reuniones con la gerencia, en los archivos de correspondencia, en papeles de trabajo de años anteriores e informes.
- Reuniones importantes con la gerencia o con algún comité.
- Materialidad.
- Uso de especialistas.

.02 Para documentar en forma uniforme el proceso de planificación para la auditoría, deberá completarse la Hoja de Cotejo de los Objetivos y Planificación de la Auditoría (*Audit Objectives and Planning Checklist)* (Apéndice K - **K-5**) antes del comienzo de cada auditoría. El Supervisor de Auditoría será responsable por el cumplimiento a tiempo de este formulario.

.03 La lista de cotejo deberá documentar la siguiente información:

A. Revisar los papeles de trabajo, alcance e informes de auditorías previas y determinar el seguimiento necesario.
B. Revisar los hallazgos y conclusiones de auditorías previas y determinar el impacto de los mismos en la auditoría en proceso.
C. Adjudicar el riesgo e identificar los asuntos a tener en cuenta en la auditoría en proceso.
D. Coordinar la auditoría con los auditores internos y determinar el efecto de su trabajo en el alcance de la auditoría en proceso.
E. Establecer los objetivos específicos de la auditoría.
F. Estimar el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la auditoría.
G. Desarrollar y aprobar el programa de auditoría en forma detallada.
H. Divulgar la información a todos los que tienen que ver con la auditoría.
I. Documentar el razonamiento utilizado para seleccionar el nivel gerencial con la autoridad para llevar a cabo las acciones correctivas acordadas.
J. Comunicar los objetivos de la auditoría a la gerencia de la unidad que va a ser auditada y obtener sus comentarios y sugerencias para facilitar resultados positivos en la auditoría.
K. Revisar el programa de auditoría en detalle y, si procede, comunicar los resultados a la gerencia del área que va a ser auditada o los resultados de la investigación.
L. Aprobar el plan de trabajo de la auditoría y la fecha límite para terminar el trabajo.

.04 El plan deberá comunicarse a todas las personas envueltas en la auditoría. La información deberá ser cualitativa para que puedan éstas puedan entender el área y su rol en la auditoría.

.05 Podría ser necesario efectuar cambios en el plan de auditoría si se encontraran diferencias u otras consideraciones en el transcurso de la misma.

Programa de Auditoría

.06 El programa de auditoría es un plan detallado del trabajo que va a realizarse. Es esencial un programa bien estructurado para que ésta se desarrolle de la manera más eficiente.

.07 Un programa bien estructurado deberá proveer lo siguiente:

- Un plan sistemático para cada fase del trabajo, que pueda ser comunicado a todo el personal de auditoría concernido.
- Un medio de autocontrol para el equipo de trabajo asignado a la auditoría.
- Un medio a través del cual el Supervisor y el Director de Auditoría Interna puedan revisar y comparar las ejecutorias contra los planes aprobados.
- Asistencia para adiestrar a los miembros del equipo de trabajo con menos experiencia, creándoles conciencia del alcance, objetivos y pasos a seguir.
- Las bases para llevar un registro del trabajo realizado hasta el momento.
- Ayuda para reducir la cantidad de supervisión directa necesaria.
- Asistencia para que los grupos subsiguientes de auditoría se familiaricen con el trabajo realizado anteriormente.

.08 El programa consiste de instrucciones específicas para llevar a cabo la asignación. Deberá contener una declaración de los objetivos de la operación bajo auditoría. Para cada segmento de la auditoría, el programa deberá: (1) listar los riesgos que podrían encontrarse en cada segmento; (2) mostrar los controles existentes o los que fueren necesarios para protegerse en cada riesgo; (3) mostrar los pasos requeridos a seguir para verificar la efectividad de cada uno de los controles o para establecer las recomendaciones que podrían ser necesarias para crear otros controles; y (4) proveer espacio para hacer referencia a los papeles de la auditoría.

506 – Consideraciones Administrativas

.01 Para llevar a cabo una auditoría eficiente y efectiva, el grupo de auditoría deberá coordinar su trabajo con el personal del área que va a ser auditada. A continuación, algunos ejemplos que deberán ser considerados al planificar la auditoría:

- El personal del área bajo examen deberá preparar las listas de información que se le requieran.
- Se deberá hacer arreglos para que los registros estén disponibles para propósito de auditoría (archivos computadorizados, documentos en microfichas, etc.).
- Se deberá hacer los arreglos necesarios para tener espacio para trabajar.

.02 El auditor y el personal del área trabajarán en la coordinación de estos asuntos para que el trabajo pueda ser realizado sin dificultades o demoras innecesarias.

Otros asuntos administrativos

.03 Los siguientes asuntos administrativos deberán considerarse al planificar la auditoría:

- Requisitos de personal.
- Presupuesto de tiempo y dinero
- Bases para registrar el tiempo y los gastos.

Presupuesto de tiempo

.04 La preparación del presupuesto de tiempo es una parte integral de la fase de planificación de una auditoría. El presupuesto de tiempo ayuda a determinar con efectividad las fechas asignadas (timing) para una auditoría, permite documentar el esfuerzo requerido en cada área, promueve el uso eficiente del tiempo y ayuda a planificar la próxima auditoría. No obstante, la función principal de un presupuesto de tiempo es controlar el progreso del trabajo durante el desarrollo de la auditoría.

.05 El Director de Auditoría Interna deberá aprobar el presupuesto de tiempo durante la fase de planificación. El auditor a cargo será responsable de controlar el tiempo y de informar semanalmente al Director sobre el progreso de la auditoría. Pudiera ser necesario hacer revisiones al presupuesto de tiempo aprobado a medida que la auditoría progresa, al presentarse asuntos no anticipados. El auditor a cargo deberá mantener al tanto al Director y/o al Supervisor de las revisiones al presupuesto que estime fueren necesarias. (Vea la Sección 404).

507 – Rol del Personal de Auditoría en la Planificación

.01 Por lo general, el Auditor Supervisor y/o el auditor a cargo son responsables de documentar el proceso de planificación y de obtener la información que fuere necesaria. El Director de Auditoría Interna deberá involucrarse y aprobar el plan presentado por escrito.

508 – Reunión de Planificación

.01 Después de terminar la etapa de planificación y antes de comenzar el trabajo de campo, el personal de Auditoría Interna deberá reunirse con la gerencia del área que va a ser auditada y con el personal clave de supervisión. La reunión de planificación proveerá la oportunidad de comenzar a fomentar buenas relaciones. Los puntos que deben ser discutidos durante la reunión inicial deberán incluir lo siguiente:

- **Alcances y Objetivos** - Revisar el alcance básico y los objetivos planificados para la auditoría. Bosquejar el plan general de auditoría. Enfatizar en que el propósito de la auditoría es ayudar a la gerencia proveyéndole análisis, valoraciones, recomendaciones e información concerniente a las actividades que están siendo revisadas.

- **Hallazgos de la Auditoría** - Explicar cómo serán manejados los hallazgos de la auditoría, i.e. solución de los hallazgos menores, discusión periódica de todos los hallazgos para que el personal auditado tome acción correctiva, reunión final al término del trabajo de campo, revisión del borrador del informe y distribución del informe final de la auditoría. Discutir el status actual de los hallazgos anteriores.

- **Progreso de la Auditoría** - Establecer un entendimiento con los jefes del Departamento auditado para que mantengan informado a su personal sobre los progresos y hallazgos de la auditoría. Determinar la frecuencia de informes progresivos parciales y a qué nivel gerencial se harán llegar.

- **Información provista por el Departamento auditado** - Pedir sugerencias para las áreas problemáticas en donde los auditores puedan ser de ayuda a la gerencia. (A todas las sugerencias o solicitudes se les debe dar atención especial para determinar si ameritan ser tomadas en consideración en la auditoría. Los auditores no deben involucrarse en actividades de carácter funcional u operativo).

- **Administración de la ACAA** - Indagar sobre las horas de trabajo, acceso a registros, disponibilidad de área para que los auditores trabajen, las fechas, requisitos de cumplimiento de los distintos trabajos realizados por el personal de auditoría y cualquier otra información que pueda ayudar en el cumplimiento del plan de auditoría, con un mínimo de interrupciones en la rutina del área auditada.

- **Introducción y visita** - Hacer arreglos para conocer al personal con el que se estará trabajando durante la auditoría. También deberá familiarizarse con el área, visitando las facilidades físicas. En el comienzo del trabajo de campo, la comunicación efectiva ayudará a crear un ambiente positivo en el que se llevará a cabo la auditoría. Esto podría ser una diferencia notable entre una cooperación activa o una abierta hostilidad y será de gran ayuda para el auditor.

.02 La reunión de planificación deberá establecer una cooperación mutua. El auditor deberá enfatizar en que los comentarios y recomendaciones deban ser discutidos inmediatamente, para que la gerencia tenga la oportunidad de corregir la situación antes de emitirse el informe final.

509 – Memorando de Planificación

.01 El memorando de planificación describe la manera en que se va a implantar el plan de auditoría del departamento en una auditoría en particular, asignaciones especiales u otras actividades. La planificación es un aspecto de extrema importancia en la auditoría y así lo requiere el Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors) y la Declaración de Estándares para el Trabajo de Campo de Auditoría-Número 1 del AICPA (Statement of Auditing Standards of Field Work-No. 1).

.02 Se requiere un memorando de planificación antes de cada asignación para establecer la coordinación entre el equipo de auditoría interna y la gerencia. Este documento asegurará que los objetivos y el tiempo en que se va a realizar la auditoría han sido comunicados y entendidos por todas las partes envueltas. Si se realiza correctamente, estaremos seguros de que los auditores más experimentados (gerencia) darán atención al alcance y a los procedimientos antes del comienzo de la auditoría.

.03 El memorando de planificación sirve para varios propósitos: para documentar los objetivos de la auditoría, para promover información sobre el área objeto de la auditoría y sobre algunos puntos financieros, para describir procedimientos importantes de la auditoría, horas presupuestadas, fecha de comienzo y personal asignado.

.04 Los memorandos de planificación deberán imprimirse en papel timbrado de la oficina y enviarse al Director de Auditoría. Deben incluirse en los papeles de trabajo.

.05 El memorando de planificación deberá completarse con suficiente tiempo antes de una asignación y ser revisado y aprobado por el Director. Si el auditor a cargo necesitara alguna información adicional, podría volver visitar el área objeto de la auditoría para realizar una encuesta preliminar antes de preparar el memorando. Solamente en circunstancias poco usuales el memorando de planificación se aceptará después del comienzo de la auditoría. Si las condiciones cambiaran una vez iniciada la auditoría y éstas afectaran el memorando inicial de planificación, podría escribirse un suplemento y enviárselo al gerente. El suplemento deberá explicar y documentar las razones para el cambio, aún cuando la aprobación haya sido por teléfono.

.06 **Formato**
El formato del memorando de planificación, diseñado para usarse en forma consistente, se encuentra en el Apéndice J y una breve explicación de cada sección se encuentra en la siguiente lista:

.07 *Introducción* - Este primer párrafo da una idea general de lo que se indica en el *Modelo de notificación a los que van a ser auditados* (*Sample Notice to Auditee*) (Apéndice K - **K-21**). Debe contener el nombre y ubicación de la unidad que va a ser auditada, las fechas programadas para el comienzo y terminación del trabajo de campo, una breve descripción del tipo de auditoría y la(s) fecha(s) de la(s) auditoría(s).

.08 *Objetivo* - El producto final de una asignación requerirá una conclusión para que la gerencia pueda tener la seguridad o razones para actuar en situaciones como, por ejemplo, balances de cuentas, controles internos, procedimientos operacionales y otros. Antes de la auditoría, debemos planificar para que los esfuerzos y los objetivos vayan en la misma dirección y tengan el mismo resultado. El establecer objetivos propicia un trabajo ordenado y que el auditor se esfuerce en alcanzar las metas establecidas. Debe tenerse cuidado en las áreas de riesgo o en las áreas materiales.

.09 *Alcance* - Una vez establecido el objetivo, como indica el párrafo anterior, el siguiente paso es el alcance. Si el objetivo es emitir una opinión sobre lo adecuado de un sistema, entonces el alcance explicará el cumplimiento y la prueba sustantiva necesaria para llegar a una opinión. Deberán definirse las áreas que necesitan más énfasis, los pasos a seguir en la auditoría y los procedimientos.

.10 *Trasfondo (Background)* - Es necesario tener un trasfondo para que el lector tenga una descripción del área que va a ser auditada. No es necesario extenderse o poner muchos detalles, pero sí poner el nombre de la unidad, la localización y los procedimientos o descripción de las operaciones. Deberá identificar los datos poco usuales o pertinentes. Incluya también si ha habido situaciones anteriores de control interno, reclamaciones o si los costos operativos han aumentado considerablemente.

.11 *Resumen Financiero* - Esta sección incluye un resumen de las cuentas más materiales. Las cuentas detalladas en la sección de objetivos se incluyen para llamar la atención del lector. Para proveer más información, deberá incluir tablas comparativas de dos períodos consecutivos.

.12 *Áreas Más Significativas de la Auditoría / Enfoque de la Auditoría* - Esta sección identifica y detalla las áreas más importantes de la auditoría, mencionadas en la sección de Alcance. También establece el enfoque de auditoría que deberá usarse en esas áreas. Esto ayudará a todas las partes a entender las áreas y cómo serán auditadas.

.13 *Equipo de Trabajo y Fechas Asignadas (Timing)* - Esta sección detalla el personal asignado a la auditoría, su nivel de trabajo y las fechas asignadas para la auditoría. En esta área es necesaria la planificación para asegurarse de que el trabajo de campo será completado de acuerdo con el presupuesto de la auditoría.