



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## El Perfil del Auditor Interno y sus Responsabilidades

**Seminario de Investigación Contable**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P r e s e n t a n :**

**Gonzalo Gómez Revilla Pavón**

**Jorge José Aymes Watson**

**Director del Seminario: C. P. Edmundo Bojar Rojas**

México, D. F.

1983



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# EL PERFIL DEL AUDITOR INTERNO Y SUS RESPONSABILIDADES

## I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	2
<u>CAPITULO I</u>	
<u>FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA</u>	
1.1 Concepto de Auditoría Interna	6
1.2 Funciones y Objetivos de la Auditoría Interna	8
1.3 Estructura de la organización del Departamento de Auditoría Interna	10
1.4 Relación con Auditoría Externa	17
<u>CAPITULO II</u>	
<u>EL PERFIL DEL AUDITOR INTERNO</u>	
2.1 Su Independencia	24
2.2 Requisitos y Responsabilidades del Auditor Interno	28
2.3 Capacitación y Desarrollo	36
2.4 Sus Relaciones Humanas	44

## I N D I C E

	<u>Página</u>
<u>CAPITULO III</u>	
<u>EL TRABAJO DEL AUDITOR INTERNO</u>	
3.1 Planeación del Trabajo del Auditor Interno	50
3.2 Coordinación del Auditor Interno con las demás áreas de la Empresa	59
3.3 Papeles de Trabajo	63
<u>CAPITULO IV</u>	
<u>INFORMES DE AUDITORIA INTERNA</u>	
4.1 Criterio General	70
4.2 Características y recomendaciones para su formulación	76
4.3 Seguimiento de las recomendaciones	90
<u>CAPITULO V</u>	
<u>TRABAJO EN CAMPO SOBRE EL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA</u>	97
<u>CONCLUSIONES</u>	109
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	113

## I N T R O D U C C I O N

Con el desenvolvimiento económico que a través del tiempo han generado la expansión de las empresas y la nueva creación de otras, ha surgido la necesidad de vigilar y controlar sus operaciones en un grado cada vez mayor, con el fin de que los empresarios adquieran la suficiente confianza en ellas.

En todo organismo administrativo, por bien establecido que se encuentre y a pesar de estar tomadas las precauciones convenientes, siempre existe la posibilidad de cometer errores. Toda clase de tarea humana está sujeta a ellos por muy eficaces que sean las medidas que se tomen para evitarlos.

Es por ello la creación del Departamento de Auditoría Interna, el cual no se limitará como comprobador de cuentas, sino que su verdadero interés estribará en abarcar todas las actividades de la empresa, su actuación será de informador a la Dirección General en todas aquellas cuestiones que afecten a la buena marcha del negocio, la eficiencia de las operaciones y del cuidado de los intereses de la empresa.

El profesional idóneo para el desarrollo de esta actividad es el Licenciado en Contaduría, porque tiene los conocimientos y la capacidad necesarios para el desempeño de esta labor.

En el presente seminario de investigación, nuestro objetivo es el mostrar a los Licenciados en Contaduría una visión amplia de lo que es el perfil del Auditor Interno y sus responsabilidades.

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### PLANEACION DE LA INVESTIGACION

- I. Objetivos: Los objetivos del presente trabajo están divididos en dos grupos: uno, que abarca los aspectos generales y otro, los específicos.
- a) Objetivo General
- Proporcionar una visión amplia respecto a las Funciones del Auditor Interno, como colaborador de la Dirección y Administración de la Empresa.
- b) Objetivo Especifico
- Introducir al lector en el concepto de Auditoría Interna.
- Proporcionar los análisis, evaluaciones y recomendaciones procedentes en relación con las actividades revisadas a través del conocimiento suficiente de las operaciones de la empresa.
- II. Problema: ¿Qué tan importante es que el Auditor Interno, esté lo suficientemente capacitado y que tenga un conocimiento general de todas las operaciones de la empresa?
- III. Hipótesis: A través de este Seminario de Investigación se mostrará el Perfil del Auditor Interno y sus Responsabilidades, a fin de que los Contadores Públicos puedan evaluar el ejercicio de esta actividad.

#### IV. Diseño de la Prueba:

A efecto de obtener la información necesaria para comprobar la Hipótesis y cumplir con los Objetivos del trabajo se realizaron dos clases de Investigación: la primera, consistió en una Investigación Documental; y la segunda - en Investigación de Campo, esto se realizó con el objeto de obtener confiabilidad.

##### a) Investigación Documental

Con la finalidad de contar con una Bibliografía adecuada, se consultaron diversas lecturas que se dividieron en: básicas y de referencia.

##### b) Investigación de Campo

- Delimitación del Universo: lo integran todas aquellas empresas que dentro de su organigrama cuentan con un Departamento de Auditoría Interna.
- Diseño de la Muestra: dada la dificultad que presenta determinar el número de empresas que cuentan con un Departamento de Auditoría Interna en nuestro país, se escogió una muestra no probabilística elegida por conveniencia, ya que los sujetos del universo son accesibles de medir.

- **Tamaño de la Muestra:** se escogieron 20 empresas que actualmente cuentan con un Departamento de Auditoría Interna, con el objeto de conocer sobre las funciones y responsabilidades de este departamento.
  
- **Justificación del Cuestionario:** las preguntas están encaminadas a conocer cuál es la Dependencia actual del Departamento de Auditoría Interna, el enfoque de sus Funciones de Auditoría, las actividades que desarrolla y la opinión de Auditoría Interna para los cambios de sistemas y políticas.
  
- **Aplicación del Cuestionario:** una vez delimitada la muestra y justificado el instrumento de prueba, se procedió a entrevistar a los Gerentes del Departamento de Auditoría Interna de las empresas seleccionadas.
  
- **Tabulación:** después de aplicar el cuestionario se procedió a tabular la totalidad de las preguntas para conocer en su conjunto los resultados, cabe aclarar que, en términos generales, la información recopilada se considera confiable y cumple con los fines para los cuales se formuló.

## C A P I T U L O I

### FUNCION DE LA AUDITORIA INTERNA

- 1.1 Concepto de Auditoría Interna
- 1.2 Funciones y Objetivos de la Auditoría Interna
- 1.3 Estructura de la Organización del Departamento de Auditoría Interna
- 1.4 Relación con Auditoría Externa

## 1.1 CONCEPTO DE AUDITORIA INTERNA

En vista de la gran diversidad de conceptos sobre Auditoría Interna, haremos mención solamente de algunas de estas definiciones:

El Instituto de Auditores Internos en su declaración de responsabilidad del auditor interno, define la Auditoría Interna como sigue:

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones - que sirven de base a la administración de la empresa. - Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles."

El Instituto Americano de Auditores Internos, en el estado de responsabilidades, establece que...

"La Auditoría Interna es la actividad de apreciación en forma independiente dentro de una organización, de las operaciones contables, financieras y de otra naturaleza, como base para prestar servicios de protección y constructivos a la administración. Es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros tipos de controles. Fundamentalmente trata puntos relacionados con los asuntos de contabilidad y financieros, pero también puede ocuparse en forma apropiada de otros asuntos que se refieran a la operación del negocio."

El profesor Joaquín Gómez Mofrín define la Auditoría como sigue:

"La Auditoría Interna, al ser uno de los instrumentos principales de la gerencia, se utiliza para inspeccionar el trabajo del departamento de contabilidad, con el objeto de garantizar la corrección en el registro de las transacciones y en la presentación de los informes y estados de carácter financiero, o sea, afirmar los -- propósitos del control interno y en otros departamentos para supervisar el apego a las normas y procedimientos establecidos."

Víctor Z. Brink dice: "La Auditoría Interna es la actividad organizada de la administración para asegurar se de la adhesión conveniente de los procedimientos y - políticas de la empresa y asegurarse los beneficios de una verificación sistemática y el análisis constructivo de los aspectos contables y financieros de las operaciones de una empresa."

En nuestra opinión, de acuerdo a las definiciones anteriormente expuestas, podemos definir que:

"La Auditoría Interna es una función que apoya a - los responsables de la dirección de la empresa, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos, para comprobar, informar y proponer los sistemas de contabilidad, financieros y control interno, necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa.

## 1.2 FUNCIONES Y OBEJTIVOS DE LA AUDITORIA INTERNA

Las funciones esenciales de la Auditoría Interna son: las de vigilar y mejorar los controles establecidos en la empresa a través de la revisión de la información para detectar los problemas de control interno y en consecuencia, establecer las medidas necesarias de protección de los intereses de las empresas.

La Auditoría Interna es un continuo e independiente control administrativo; así como una actividad de apreciación establecida dentro de la compañía para el examen de la contabilidad, del aspecto financiero, fiscal y de otras operaciones, todo ello tendiente a dar un mejor servicio a la dirección.

Las principales funciones del Auditor Interno son las siguientes:

1. Efectuar el examen de las funciones de cada departamento evaluando el control interno existente.
2. Revisar las operaciones administrativas.
3. Revisar las operaciones financieras.
4. Revisar las operaciones de producción.
5. Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos establecidos.
6. Mantener una eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos establecidos

sean cumplidos eficientemente por el personal de la empresa.

Los principales objetivos que persigue la Auditoría Interna son los siguientes:

1. Revisar y evaluar el grado de razonabilidad y aplicación de los controles contables, financieros y de operación dentro de la empresa.
2. Asegurarse del grado de cumplimiento de las políticas, planes y procedimientos establecidos.
3. Cerciorarse del grado en que los activos de la empresa se encuentran controlados y salvaguardados contra toda clase de siniestros.
4. Asegurarse de la confiabilidad de la información producida en la organización.
5. Apreciación de la ejecución de las funciones de acuerdo con las responsabilidades asignadas.

En base a los objetivos enunciados se encuentra que la Auditoría Interna persigue proveer a la dirección de una empresa, de los medios para evaluar constante y objetivamente la eficiencia con que están operando los controles y las políticas de la empresa.

La Auditoría Interna se va considerando cada vez más como un brazo de la administración, esto es consecuencia del ambiente moderno de los negocios.

### 1.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

El lugar que el Auditor Interno ocupe dentro de la organización de la empresa y el respaldo que tenga del funcionario a quien reporte, son las principales determinantes del rango y del valor de los servicios que se obtendrán del Departamento de Auditoría Interna.

El ejecutivo a quien el Gerente de Auditoría Interna deberá reportarle será al Director General, con el fin de que el programa de Auditoría Interna no se vea restringido por aquellos gerentes que no deseen que su departamento sea auditado. La Auditoría Interna es una función "staff" y no de línea.

La organización interna del Departamento de Auditoría tanto en su estructura, como el el número de auditores necesarios, etc., es un problema para cada negocio en particular, ya que depende de la organización general de la empresa, su tamaño, necesidades de la Dirección General y de lo que ésta espera del departamento.

Sin embargo, trataremos de mostrar un tipo de organización más o menos general de lo que sería un departamento de Auditoría Interna.

Los puestos dentro del Departamento de Auditoría Interna que a nuestra consideración pueden existir --- (éstos puestos van en proporción al tamaño de la empresa) son:

- a) Gerente
- b) Encargado
- c) Auditor

A continuación hacemos una breve mención sobre las principales funciones de los diferentes niveles de un Departamento de Auditoría Interna:

a) GERENTE DE AUDITORIA INTERNA

1. Elabora el plan anual de auditoría, coordinando con Auditoría Externa, y lo presenta para su aprobación a la Dirección General.
2. Supervisa las revisiones incluidas en el plan anual de auditoría, de acuerdo con los criterios, normas y procedimientos establecidos en el Manual de Auditoría Interna.
3. Supervisa al encargado.
4. Revisa y autoriza la emisión de informes, y deberá comentar los mismos con Gerentes y Directores.
5. Propone modificaciones al Manual.
6. Dota al personal del equipo necesario para el desarrollo de la función.
7. Integra el equipo.
8. Consolida la función e imagen de Auditoría en la organización.
9. Asegura el desarrollo profesional y cultural del equipo.
10. Promueve el crecimiento del personal del equipo.

11. Elabora su reporte de tiempo.

**b) ENCARGADO DE AUDITORIA INTERNA**

1. Desarrolla los procedimientos adecuados de Auditoría para las revisiones comprendidas en el plan anual.
2. Efectúa investigaciones y análisis para preparar programas específicos de Auditoría conjuntamente con el Gerente.
3. Planea el alcance adecuado de cada revisión que se le asigne, y se asegura que los conozcan con detalle los auditores.
4. Coordina adecuadamente a los Auditores, cuando es responsable de varios trabajos a la vez.
5. Supervisa que los Auditores desarrollen su trabajo de acuerdo con los criterios, normas y procedimientos del Manual de Auditoría Interna.
6. Dirige, instruye y evalúa el trabajo de los Auditores en cada revisión.
7. Revisa todos los papeles de trabajo, la asignación de los índices, y se asegura que estén completos y adecuadamente preparados.
8. Informa al Gerente de Auditoría de cualquier problema para que intervenga en las conclusiones.

9. Prepara los informes con las conclusiones, - comentarios y recomendaciones de las revisio nes y participa en la discusión de los mis-- mos con los interesados.
10. Efectúa los seguimientos de las recomendacio nes de los informes de Auditoría Externa y - de sus propios informes.
11. Determina áreas de oportunidad en los luga-- res donde efectúe su trabajo sujetas a revi-- sión posterior.
12. Vigila el presupuesto de tiempo establecido para cada revisión.
13. El control y la revisión de mecanografía en la emisión de informes.
14. La elaboración de su reporte de tiempos.

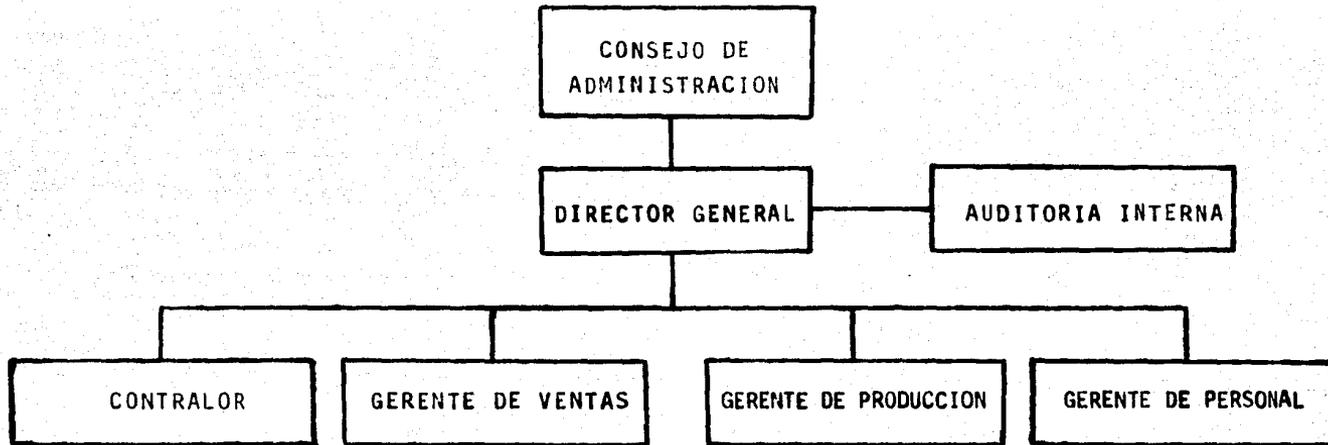
c) AUDITOR

1. Planea y desarrolla el programa de Auditoría del área a la que ha sido asignado por el en cargo.
2. Prepara los papeles de trabajo de acuerdo -- con los criterios, normas y procedimientos - establecidos en el Manual de Auditoría Interna.
3. Obtiene, analiza y evalúa la información re- cabada, y prepara un resumen de observacio-- nes.

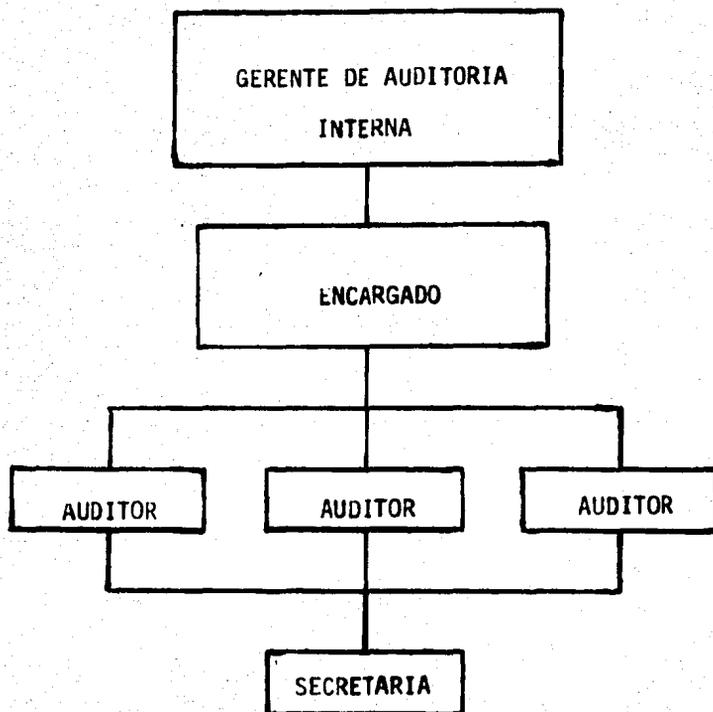
4. Discute con el encargado el alcance de los procedimientos de Auditoría sobre las revisiones que le sean asignadas.
5. Ejecuta las investigaciones y análisis que les sean asignadas a la preparación de los programas específicos de Auditoría.
6. Ejecuta los seguimientos de las recomendaciones de los informes de Auditoría Externa e Interna, que le sean asignados.
7. Participa en cursos, seminarios, etc., para su actualización.
8. Propone al encargado modificaciones al Manual de Auditoría Interna.
9. Elabora su reporte de tiempo.

A continuación, mostramos un Organigrama de una empresa y del Departamento de Auditoría Interna:

ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE  
AUDITORIA INTERNA



#### 1.4 SU RELACION CON AUDITORIA EXTERNA

La Auditoría Interna tiene necesidad de asegurarse de que la información financiera y contable que se prepara en la empresa sea real, y para verificarlo, deberá aplicar procedimientos y técnicas semejantes a los utilizados por Auditoría Externa, por lo que le serán de gran utilidad los trabajos llevados a cabo por Auditoría Interna, ya que podrá reducir el alcance de sus pruebas de acuerdo al grado de confianza que pueda depositar en las realizadas por Auditoría Interna.

Para determinar la ayuda que puede y debe obtener el Auditor Externo de la función de Auditoría Interna, es necesario juzgar la efectividad con que ésta desempeña sus funciones y para lograr ésto deben observarse -- los siguientes puntos:

1. Determinar el grado de independencia que tiene el Departamento de Auditoría Interna dentro de la organización de la empresa, ya que, Auditoría Interna para servir mejor a sus fines y ayudar a Auditoría Externa, debe tener una independencia que le permita sentirse libre de apreciar y criticar constructivamente todas las áreas del negocio.
2. Cerciorarse de que la función de Auditoría Interna se lleve a cabo fuera de la línea de operación de la empresa. Es decir, que si Auditoría Interna además de vigilar tiene a su cargo funciones de operación existe el peligro de nulificar la primera actividad dentro del área operativa, afectándose su independencia y pre-

sentándose serias dificultades al tener que juzgar sus propios actos.

3. Determinar el campo de actividades de la negociación y asegurarse de la libertad que tiene dentro de ésta el departamento de Auditoría Interna, para el desarrollo de su trabajo.
4. Investigar el grado de aceptación de los Informes de Auditoría Interna por parte de la Dirección General, y las medidas de acción que ésta toma para corregir las recomendaciones hechas en esos informes.
5. Evaluar la calidad moral, habilidad, capacidad técnica y práctica del personal que presta sus servicios en Auditoría Interna.
6. Estudiar y revisar los programas de trabajo y los Manuales de Auditoría Interna.
7. Examinar los papeles de trabajo preparados por Auditoría Interna, ya que éstos son la representación objetiva de qué y cómo ha realizado su trabajo; y del cuidado, diligencia y efectividad de la misma.
8. Hacer pruebas sobre el trabajo realizado por Auditoría Interna. El resultado de estas pruebas será un factor importante para determinar la confianza que puede depositarse en el trabajo que lleva a cabo Auditoría Interna.

Una vez que se hayan cubierto los puntos anterio--

res, podrá decidirse en que áreas puede el Auditor Externo recibir ayuda de Auditoría Interna, ésto se puede traducir en una disminución de pruebas y/o en trabajar en - cooperación con una coordinación de programas de trabajo.

Como resultado de una buena coordinación entre Auditoría Interna y Auditoría Externa se pueden considerar - las siguientes ventajas:

1. Se reduce el tiempo y el costo de la Auditoría - Externa.
2. Se evita duplicidad de trabajo, el cual repercute en los departamentos auditados.
3. Permite reducir la extensión de los procedimientos empleados, para determinar el grado de confianza sobre el control interno.
4. Permite conocer los puntos débiles del control - interno, por medio de sus informes periódicos de Auditoría Interna.
5. El trabajo ejecutado por Auditoría Interna sirve como base de información en empresas que cuentan con sucursales en distintas zonas; esto permite reducir el trabajo, el tiempo y los viáticos destinados en la visita por el Auditor Externo.

Como se puede ver, la ayuda de Auditoría Interna es evidente, sin embargo, la Auditoría Externa está obligada a cerciorarse de que tales labores sean confiables y veraces.

Existe la idea de que tanto las funciones de Auditoría Interna como de Auditoría Externa, son casi iguales, ya que ambas utilizan los mismos procedimientos, - técnicas de Auditoría y las mismas Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, (en los puntos que son aplicables).

Por lo que a continuación queremos hacer resaltar algunas diferencias que a nuestra consideración son las más significativas:

#### AUDITORIA INTERNA

1. El objetivo fundamental de su función es el de colaborar con los responsables de la Dirección y Administración de la Empresa, proporcionando los análisis, evaluaciones y recomendaciones procedentes en relación con las actividades - revisadas a través del conocimiento suficiente de las operaciones de la empresa.
2. Ayuda a la Dirección de la empresa a tener mejor control de las operaciones - que pueden incrementar utilidades con base en sus decisiones.

#### AUDITORIA EXTERNA

1. El objetivo es el examen de libros y registro de contabilidad -- para fines de dictamen.
2. Protege los intereses de los accionistas de la empresa.

**AUDITORIA INTERNA**

3. Responde ante la Dirección de mayor jerarquía.
4. El fin es el control general encaminado a crear mejores y más efectivas prácticas de operación de la empresa.
5. Utiliza las operaciones pasadas sólo como base para la detección de nuevos casos similares y para presentar recomendaciones que ayudarán en operaciones futuras.
6. Trabaja para las operaciones de cada día y vigila que sus controles correspondientes permitan que los registros y reportes que se elaboran sean correctos.

**AUDITORIA EXTERNA**

3. Responde ante Accionistas Administradores, Gobierno y público en general.
4. El fin es el dictamen de los Estados Financieros, cerciorarse si presentan razonablemente los resultados obtenidos de sus operaciones y de su situación financiera.
5. Dictamina basándose en un período determinado. Revisa como parte de su examen que los controles internos protejan los registros y operaciones financieras.
6. Trabaja sobre los Estados Financieros que cubren el período a revisar.

AUDITORIA INTERNA

7. Tiene sólo independencia de criterio. Sus programas deben ser aprobados por la Dirección de mayor jerarquía.

8. La revisión es permanente.

AUDITORIA EXTERNA

7. Tiene independencia de criterio económico y administrativo.

8. La revisión es periódica.

## C A P I T U L O   I I

### EL PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

- 2.1 Su Independencia
- 2.2 Requisitos y Responsabilidades del Auditor Interno
- 2.3 Capacitación y Desarrollo
- 2.4 Sus Relaciones Humanas

## 2.1 SU INDEPENDENCIA

Los Auditores Internos son independientes cuando pueden llevar a cabo su trabajo libre y objetivamente, de acuerdo al nivel que se encuentre dentro de la organización de la empresa. La independencia permite a los auditores internos dar juicios imparciales, esencial a la conducta propia de las auditorías. Esto se logra a través de la Organización y Objetividad.

La organización del Departamento de Auditoría Interna debe ser la suficiente para permitir el total logro de sus responsabilidades de auditoría.

Los Auditores Internos deben contar con el apoyo de las demás gerencias de modo que puedan ganar la cooperación de los departamentos que se auditen y lograr un trabajo libre de interferencia.

El Gerente del Departamento de Auditoría Interna debe ser responsable en la organización, tener la suficiente autoridad para promover la independencia y asegurar una amplia cobertura de auditoría, con adecuados reportes de auditoría, y una acción apropiada en las recomendaciones de auditoría.

El propósito, autoridad y responsabilidad del Departamento de Auditoría Interna debe ser definido en un documento formal y por escrito. El gerente debe buscar la aprobación de este documento por parte de las demás gerencias, este documento debe contener los siguientes puntos:

- a) Establecer la posición del departamento dentro de la organización;

- b) Autorizar el acceso a registros, personal y propiedades físicas relevantes al desarrollo de las auditorías;
- c) Definir el panorama de las actividades de Auditoría Interna.

El Gerente de Auditoría Interna debe someter anualmente a la aprobación de la Dirección General, un resumen del calendario de trabajo de auditorías, un plan del personal y el presupuesto. El Gerente también debe someter todos los cambios internos significativos para su aprobación e información. Los calendarios de auditoría, planes de personal y presupuestos deben informar a la Dirección General del panorama del trabajo de Auditoría Interna y de cualquier limitación de ésta.

El Gerente de Auditoría Interna debe someter los reportes de actividades a la Dirección General anualmente o más frecuentemente si es necesario. Estos reportes deben contener y resaltar los logros significativos de la Auditoría, así como recomendaciones y debe informar a la Dirección General de cualquier cambio en los calendarios de trabajo ya aprobados, planes de personal, presupuestos y las razones de estos cambios.

Los Auditores Internos deben ser objetivos en el desarrollo de sus auditorías. La objetividad es una actitud mental de independencia que los auditores deben mantener al hacer sus auditorías. Los Auditores Internos no deben subordinar sus juicios en material de auditoría a otras personas.

La objetividad hace que los auditores desarrollen sus auditorías de tal manera que ellos tengan una creen-

cia honesta en el resultado de su trabajo y que no se hagan compromisos significativos en cuanto a calidad. Los Auditores Internos no deben ser colocados ante situaciones en las cuales se sientan incapacitados de dar juicios profesionales y objetivos.

Las designaciones del personal deben ser hechas de tal modo que los conflictos potenciales y prejuicios actuales no afecten. El Gerente de Auditoría Interna debe obtener periódicamente del personal de auditoría la información concerniente a conflictos potenciales de interés y prejuicios.

Los Auditores Internos deben reportar a su Gerente cualquier situación en la cual un conflicto de interés o prejuicio se presente o pueda ser razonablemente reducido. El Gerente deberá reasignar a dichos auditores.

Las asignaciones de personal de los auditores internos deben ser roladas periódicamente cuando sea practicable hacerlo.

Los Auditores Internos no deben asumir responsabilidades de operación; pero si en alguna ocasión la Dirección General ordena a Auditores Internos hacer un trabajo fuera del campo de Auditoría, debe quedar entendido que no están funcionando como Auditores Internos. Por otro lado, la objetividad debe ser imparcial cuando los Auditores Internos auditen cualquier actividad en la que tengan autoridad o responsabilidad.

Esta imparcialidad debe ser considerada cuando se reporten resultados de auditoría.

Las personas transferidas, o temporalmente comprome-

tidas por el departamento de Auditoría Interna, no deberán ser asignados a auditar las actividades que antes -- hacían hasta que pase un período de tiempo razonable. -- Dichas asignaciones deben ser objetivas y pueden ser con sideradas cuando se supervise el trabajo de auditoría y el reporte de resultados.

Los resultados del trabajo de Auditoría Interna, de ben ser revisados antes de que el reporte sea distribuido, para dar una mayor seguridad de que el trabajo fue -- hecho objetivamente.

La objetividad del Auditor Interno no se ve afectada cuando el auditor recomienda estándares de control -- para sistemas o revise procedimientos antes de que sean implantados. Los sistemas de diseño, instalación y operación no son funciones de auditoría, tampoco la redac-- ción de procedimientos para sistemas. El desarrollo de estas actividades puede dar objetividad al auditor.

## 2.2 REQUISITOS Y RESPONSABILIDADES DEL AUDITOR INTERNO

La importancia del trabajo del Auditor Interno y sus constantes relaciones con todos los departamentos de la Empresa, hace necesario que éste reúna ciertos atributos y cualidades de carácter personal y técnico.

Son muchas las cualidades que debe reunir el Auditor Interno de las cuales podemos mencionar como las más importantes las siguientes:

1. Tener experiencia, técnica y práctica, en labores de auditoría. Con esto queremos decir que el auditor deberá contar además de los conocimientos teóricos, que se adquieren con el estudio, con amplia experiencia basada en el trabajo. Deberá tener un dominio absoluto de la contabilidad y un conocimiento completo de las políticas modernas de los negocios, así como de la técnica de los procedimientos de auditoría y su aplicación. Además de los conocimientos relativos a la auditoría, es necesario que tenga conocimientos técnicos relacionados con sistemas administrativos de contabilidad y de control; de leyes civiles mercantiles y fiscales, de economía, de matemáticas; así como un estudio general de otros aspectos que le serán indispensables para un mejor servicio a la administración. Deberá tener un concepto preciso de su trabajo y de sus relaciones con los demás departamentos de la empresa.
2. Los conocimientos adquiridos se logran en gran parte mediante el constante estudio, además solo de esta manera, es posible estar al tanto de las nuevas técnicas y evolución en las políticas, ad

ministración y organización de las empresas; en las técnicas industriales y en las leyes. Además, solo podrá superarse a si mismo, quien sienta la inquietud y el deseo de obtener nuevos conocimientos para aplicarlos a su trabajo.

3. El Auditor Interno deberá contar con un criterio suficientemente amplio que le permita asumir responsabilidades y tomar decisiones correctas, manejar situaciones y presentar sugerencias prácticas a los problemas detectados. Deberá contar con un gran sentido administrativo, o sea, deberá colocarse en el punto de vista de la Dirección de la empresa, no concentrándose solamente en el aspecto contable, evaluará los problemas para consultar a su superior los asuntos de verdadera importancia.
4. El Auditor Interno deberá planear sus trabajos de tal manera que le permita hacer óptimo uso del departamento y del equipo; también deberá fomentar la colaboración de todos y el trabajo en equipo, desarrollar en sus subordinados el deseo de trabajar en la consecución del objetivo común para así, mejorar la capacidad de sus colaboradores, a la vez que podrá desarrollar sus aptitudes particulares, para darles oportunidad de escalar puestos de mayor jerarquía y responsabilidad. Deberá contar con un control adecuado de los trabajos asignados al personal a su mando, de tal manera que le permita medir la eficiencia de éstos.
5. La facultad de analista del Auditor Interno la podrá desarrollar cuando, de entre una gran can

tividad de información detallada sepa extraer la información más importante; y para conocer un problema obtenga todos los datos necesarios que lo lleven al aspecto fundamental de éste, y así, poder llegar a conclusiones prácticas. No deberá perderse en pequeños detalles, debe captar -- los problemas de importancia y ser ordenado y -- cuidadoso.

6. Deberá contar con iniciativa propia para encontrar nuevas soluciones a los problemas detectados, desarrollar nuevos planes y vigilar que éstos se lleven a cabo. Deberá tener la suficiente agilidad para comprender con rapidez nuevos métodos, técnicas y procedimientos, así como interpretar adecuadamente instrucciones y solucionar situaciones poco usuales que se le presenten.
7. Una de las características esenciales del Auditor Interno, deberá ser la seguridad en el cumplimiento de sus responsabilidades y terminar -- los trabajos que le sean encomendados dentro del tiempo calculado, de manera que no sea necesario hacerle recordatorios.
8. Para el desarrollo y funcionamiento de cualquier actividad humana es indispensable que existan -- ciertas reglas que normen la conducta de las personas. Dentro de una empresa se deberán de observar dichas reglas relativas al comportamiento de sus elementos, en las propias oficinas, así -- como en las de las personas que tengan relaciones con ésta. Ejemplo: clientes, proveedores, -- bancos, etc. Con el objeto de obtener el mejor provecho de su trabajo y esfuerzo, el Auditor In

terno deberá evitar malgastar su tiempo en asuntos personales o en asuntos que no estén íntimamente relacionados con sus obligaciones; asimismo, deberá consultar con sus superiores antes de dirigirse a los empleados encargados del trabajo que se está revisando, para tratar los asuntos - en que tenga duda.

9. El Auditor Interno deberá ser capaz de tratar adecuadamente a sus compañeros y demás personal - dentro de la empresa; deberá contar con la habilidad suficiente para ganarse la confianza y amistad de las personas dentro y fuera de la empresa, para quienes su trato será sincero y cortés. En el desarrollo de su trabajo deberá mostrar una actitud franca y amigable, buscando desinteresadamente ayudar a los demás con sus sugerencias y recomendaciones, las cuales deberá enfocar siempre desde un punto de vista positivo, evitando de esta manera, aparecer como un vigilante o crítico de las operaciones. Al mismo tiempo, deberá evitar excesiva familiaridad con sus compañeros de trabajo, así como no permitirse por ningún concepto solicitar favores del personal, de tal manera que éstos puedan restringir su independencia mental.
10. Otro requisito importante del Auditor Interno -- será saber expresarse adecuadamente, escribir -- con claridad y concisión. Deberá tener siempre presente que a través de su informe es como la - Administración conoce su trabajo, motivo por el cual, deberá evitar hacer informes confusos o poco claros, pues en lugar de cumplir con su finalidad, únicamente contribuiría a crear dudas o a

hacer más confusos los problemas que en él esté tratando de describir. Un magnífico trabajo de auditoría o de investigación podría resultar absolutamente inútil si no se logran expresar apropiadamente los resultados o las conclusiones -- que de él se derivan.

Después de haber enunciado los requisitos del Auditor Interno en una empresa, podemos mencionar las responsabilidades que deberá tener el Auditor Interno; éstas serán compatibles con el trabajo a desarrollar:

1. El Auditor Interno pondrá el máximo cuidado en la realización de su trabajo. Los requisitos básicos que sobre ética profesional deberá observar son: tacto, discreción y cautela, con respecto a la opinión de los demás.
2. Cumplimiento con los estándares e instrucciones que estén o deban estar en un Manual de Auditoría Interna aprobado por la más alta autoridad en la empresa.
3. Durante el desarrollo de su trabajo, el Auditor Interno tiene acceso a la información más confidencial en todos sus aspectos, por lo que deberá mantener absoluta discreción acerca de dicha información.
4. El desarrollo de su trabajo deberá estar basado en las Normas de Auditoría que son aplicables a la Auditoría Interna, siendo de principal importancia el obtener la evidencia comprobatoria, - suficiente y competente.

- El Auditor, ejerciendo su juicio profesional, - determinará la extensión de las pruebas que estime necesarias para lograr la evidencia compro  
batoria necesaria para la formación y correcto fundamento de su opinión sobre la materia inves  
tigada.
5. El Auditor deberá tener presente que la Auditoría Interna, dentro de otros aspectos, se encarga principalmente de comprobar la efectividad - de los controles establecidos.
  6. El Auditor Interno en jefe preparará los planes, programas y asignación de Auditoría; dirigirá y supervisará todas las actividades de los audito  
res a su cargo.
  7. La responsabilidad en la preparación de los reportes de Auditoría, será del Auditor Interno - en jefe; todos los reportes serán discutidos -- con los funcionarios de máximo nivel que hayan acordado la revisión, antes de su distribución definitiva.
  8. La verificación de la acción tomada en cada una de las recomendaciones del Auditor, como regla general, deberá hacerse después de la contestación al reporte de Auditoría.
  9. Si la compañía cuenta con asesoramiento de ma--  
yor jerarquía que la del jefe de Auditoría In--  
terna, ya sean de la misma localidad o fuera de ella, aquél deberá ser consultado cuando se estime necesario.

10. En caso de descubrimiento de situaciones de vital y urgente importancia se deberá informar inmediatamente a la Dirección General, así como a la Gerencia de primera línea que se vea afectada con dicho descubrimiento.
11. Para garantizar la máxima eficiencia en sus trabajos, el Departamento de Auditoría Interna, -- coordinará su trabajo con la Auditoría Externa, principalmente para evitar la duplicidad de -- trabajo.
12. Las actividades del Auditor Interno durante el desarrollo de su trabajo estarán siempre guiadas por las reglas y políticas de la compañía.
13. Con el fin de obtener óptimos resultados en el trabajo de Auditoría, es esencial que los auditores mantengan cooperación y relaciones de trabajo satisfactorias con todo el personal de la compañía principalmente con la Gerencia de primera línea.
14. El Auditor deberá mantenerse debidamente informado de las actividades de la compañía, asis--tiendo a juntas que le proporcionen información, y será mayor el beneficio cuándo el Auditor forme parte activa de las mismas y cambie opinio--nes con los demás participantes.
15. El Departamento de Auditoría Interna deberá a--sistir a la Dirección General en revisiones especiales, mediante una petición por escrito de la Dirección que defina claramente los límites

de la revisión. Esta se llevará a cabo tan pronto como sea posible, asumiendo completamente el Departamento de Auditoría Interna las responsabilidades de la revisión.

Por lo expuesto con anterioridad, se podrá apreciar que la persona más idónea para ocupar el puesto de Auditor Interno es el Contador Público, ya que éste reúne todas las características que requiere dicho cargo en una empresa.

### 2.3 CAPACITACION Y DESARROLLO

En la actualidad, las empresas han evolucionado con siderablemente, tanto en tecnología como en sus sistemas de operación, por lo cual el Auditor Interno debe estar lo suficientemente capacitado y entrenado para poder rea- lizar adecuadamente su actividad dentro de las empresas modernas.

Es de vital importancia para el Auditor Interno es- tar actualizado en las nuevas técnicas de control y re- gistro de las operaciones ya que en base a éstas, podrá implementar y/o mejorar los controles y procedimientos - existentes de cada área revisada.

En cuanto a su capacitación, consideramos que ésta puede desarrollarse de 3 formas:

PREPARACION PERSONAL. Es cuando el Auditor Interno se ha capacitado por si mismo a través de una biblioteca personal formada por libros de actualidad para el estu- dio y consulta de la carrera. Son importantes también - las experiencias adquiridas en trabajos anteriores, ya - que son fuentes de preparación personal del Auditor In- terno. Es importante que el Auditor tenga la experien- cia y conocimientos necesarios para poder realizar su -- trabajo en forma adecuada.

LA INTERNA. La cual puede ser desarrollada dentro de la misma empresa, ya sea asistiendo a juntas o confe- rencias impartidas por funcionarios de la misma empresa sobre el modo de operar en su departamento en algún pun- to específico dentro del área que tiene a su cargo.

LA EXTERNA. Que el Auditor Interno asista a diferentes cursos de actualización impartidos por asociaciones o institutos reconocidos en las diferentes áreas de su actividad, ya que de esta manera el Auditor Interno puede aprovechar los conocimientos y experiencias adquiridas a través de dichos cursos o seminarios para un mejor desarrollo de su trabajo.

Es necesario que el Gerente de Auditoría Interna, haga una selección cuidadosa en la contratación de personal competente, ya que de este modo se evitarán cambios continuos de los empleados en el departamento de Auditoría Interna, lo que naturalmente contribuirá al mejor de empeño de sus labores y objetivos.

Un procedimiento que ha producido mejores resultados consiste en sujetar al auditor a un entrenamiento previo intensivo antes de que desarrolle labores de Auditoría Interna, permitiéndole consultar los papeles de trabajo que prepara el departamento, estudiar los programas de auditoría, cuestionarios de control interno y los manuales de instrucciones y de procedimiento, así como observar la marcha de las operaciones que realizan los departamentos cuya revisión se le vaya a asignar.

Es conveniente para el auditor principalmente, que en sus primeras revisiones que lleve a cabo, intervenga un auditor más experimentado ya que éste, podrá ir corrigiendo los errores que cometa y le haga ver puntos importantes que tiene que revisar y que, por la falta de experiencia se le puedan pasar. En esta forma, el auditor más experimentado le transmitirá sus conocimientos y práctica a fin de que el auditor que empieza se vaya desarrollando, hasta que por sí solo pueda revisar alguna área, sin dejar de ser supervisado.

Una buena forma de medir el desarrollo de los auditores, es que después de cada revisión su supervisor lleve a cabo una evaluación, para medir el desarrollo de -- las funciones que éste va teniendo en el departamento de Auditoría Interna, con el fin de detectar puntos donde - es necesario una superación y puntos a favor que se tienen que fomentar.

A continuación queremos mostrar un formato por medio del cual se irá midiendo o calificando el desarrollo de los auditores, en el desempeño de sus funciones.

**A. CALIFICACION SOBRE LA ACTUACION EN LA ASIGNACION**

**PUNTOS**

**1. EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LA ASIGNACION.**

- Planeación apropiada de la asignación \_\_\_\_\_
- Recomendaciones sobre cambios necesarios al programa de auditoría \_\_\_\_\_
- Preparación y revisión del Cuestionario de Control Interno \_\_\_\_\_
  - . Preparación \_\_\_\_\_
  - . Claridad en las respuestas; cruces de referencia con las recomendaciones y con papeles de trabajo. \_\_\_\_\_
- Ayuda en la dirección y manejo de los asistentes \_\_\_\_\_
- Ganancia del respeto de los colaboradores \_\_\_\_\_
- Reporte de Auditoría:
  - Identificación y documentación de las observaciones. \_\_\_\_\_
  - . Sobre control interno \_\_\_\_\_

- . Sobre controles de operación \_\_\_\_\_
- . Sobre oportunidades de recuperación de ahorros de efectivo \_\_\_\_\_

Cuantificación del efecto de las observaciones en los Resultados de la Empresa \_\_\_\_\_

Presentación en las cédulas resumen de observaciones \_\_\_\_\_

Revisión y comentarios con el auditor a cargo y con el personal de la Compañía \_\_\_\_\_

- Cantidad de trabajo en función al tiempo que invirtió \_\_\_\_\_

## 2. EVIDENCIA EN PAPELES DE TRABAJO

- Documentación del trabajo, incluyendo cruces y referencias \_\_\_\_\_
- Expresión clara y concisa \_\_\_\_\_
- Solución práctica de los problemas \_\_\_\_\_
- Eliminación de datos no necesarios \_\_\_\_\_
- Explicaciones y conclusiones razonables \_\_\_\_\_
- Completos \_\_\_\_\_
- Preparación cuidadosa \_\_\_\_\_
- Escritura legible \_\_\_\_\_
- Datos correctos y sin errores \_\_\_\_\_

## 3. HABILIDAD TECNICA

- Conocimientos de las Políticas y Procedimientos de la Compañía \_\_\_\_\_
- Conocimiento de los Principios de Contabilidad \_\_\_\_\_
- Conocimiento y aplicación de técnicas y procedimientos de Auditoría \_\_\_\_\_
- Conocimiento de Control Interno \_\_\_\_\_
- Conocimiento de prácticas comerciales \_\_\_\_\_

**B. CALIFICACION SOBRE LA CALIDAD PROFESIONAL**

1. Inquisitivo (Va al fondo de las cosas) \_\_\_\_\_
2. Creatividad \_\_\_\_\_
3. Aptitud para relacionarse con la gente de auditoría \_\_\_\_\_
4. Manutención de las relaciones con el personal auditado \_\_\_\_\_
5. Comprensión e interés sobre la localidad auditada \_\_\_\_\_
6. Desarrollo de la asignación de una manera eficiente \_\_\_\_\_
7. Mantuvo informado al Auditor a cargo del trabajo \_\_\_\_\_
  - Habilidad para comunicar el progreso \_\_\_\_\_
  - Calidad de las sugerencias para resolver problemas \_\_\_\_\_
8. Disponibilidad para aceptar responsabilidades \_\_\_\_\_
9. Habilidad para aceptar responsabilidades \_\_\_\_\_
10. Comunicación \_\_\_\_\_
  - Claridad en la comunicación escrita \_\_\_\_\_
  - Expresión oral \_\_\_\_\_
11. Juicio y capacidad para tomar decisiones \_\_\_\_\_
12. Administración del tiempo \_\_\_\_\_
  - Notificación de inmediato al auditor a cargo de variaciones sobre el tiempo asignado \_\_\_\_\_
  - Cuidado del presupuesto de tiempo \_\_\_\_\_
13. Presentación oportuna y correcta de los Reportes de Tiempo y Cuentas de Gastos \_\_\_\_\_

**C. CALIFICACION SOBRE LA ACTUACION PERSONAL**

1. Presentación \_\_\_\_\_

- 2. Tacto \_\_\_\_\_
- 3. Conducta \_\_\_\_\_
- 4. Actitud \_\_\_\_\_
- 5. Estabilidad \_\_\_\_\_
- 6. Actitud bajo presión \_\_\_\_\_
- 7. Iniciativa \_\_\_\_\_
- 8. Decisión \_\_\_\_\_
- 9. Juicio \_\_\_\_\_
- 10. Madurez \_\_\_\_\_
- 11. Confianza en sí mismo \_\_\_\_\_

Puntos favorables que se manifestaron \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Recomendaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Comentarios de la persona \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Persona Evaluada \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Valuador \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
Jefe \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

EVALUACIONPUNTOS

- Muy abajo del nivel de entrada de una persona para la clasificación que ocupa, se requiere de una superación inmediata para seguir en su puesto 1
- Abajo del nivel de entrada, requiere cierta superación adicional para nivelar los requerimientos de su clasificación 2
- Esta calificación corresponde a una persona que cumple con los requerimientos de su clasificación tomando en consideración que es de reciente ingreso dentro de la misma, por lo cual, no cuenta con la experiencia suficiente 3
- Se ha tenido desarrollo dentro de la clasificación, sin embargo, es necesario una superación adicional en ciertos aspectos que se tomará con la experiencia dentro del puesto que ocupa. 4
- Esta calificación corresponde a una persona cuya actuación cumple satisfactoriamente con los requerimientos de su clasificación dada la experiencia que ha obtenido, por lo cual puede comenzar a desarrollar actividades correspondientes al puesto inmediato superior 5
- Esta calificación corresponde a la persona que está preparada para desarrollar actividades correspondientes al puesto inmediato superior, sin embargo, falta un poco de su superación para obtener todas las funciones del mismo 6

PUNTOS

- La persona está preparada totalmente para desarrollar todas las funciones del puesto inmediato superior, asumiendo las responsabilidades inherentes al mismo, por lo cual puede ser promovida en cualquier momento.

7

## 2.4 SUS RELACIONES HUMANAS

El Auditor Interno tiene como principal parte de su trabajo, el trato y relaciones directas con el personal. Es considerado como un elemento negativo porque se piensa que siempre trata de hallar errores para hacer víctima al departamento en turno, por lo cual, - debe esforzarse en cambiar esta impresión equivocada - manteniendo siempre puntos de vista sanos y constructivos.

El Auditor Interno debe estar convencido de que - por estar colocado en una situación de supervisor, puede descubrir errores y fallas de procedimiento o simplemente puede implantar mejoras en el trabajo, que se desarrolla, pero no debe jactarse de ello, ya que solo cumple con su trabajo. Sin embargo, no basta que así lo piense, es necesario que por medio de su actitud -- transmita esta idea al personal del departamento que - revisa, para que sus integrantes acepten constructivamente tales recomendaciones, ya sean verbales o por escrito.

Determinado empleado de alguna compañía puede sentir amistad personal por el Auditor Interno; sin embargo, cuando es visitado oficialmente por éste último, - por razón natural, sentirá en la mayoría de los casos, que se halla frente a un juez, que lleva la misión de revisar y opinar sobre la correcta o incorrecta labor que se está desarrollando.

Cuando el Auditor Interno se presente en un departamento, debe poner todo su empeño en borrar tal imagen, mediante una presentación breve y precisa acerca

del propósito que tendrá su revisión.

En un negocio o empresa, las Relaciones Humanas incluyen a todas las personas vinculadas con la Gerencia a cualquier nivel y abarca a todos los empleados, independientemente de la función que desempeñen.

A continuación describimos algunas normas de Relaciones Humanas que consideramos importantes para el Auditor Interno en el desarrollo de su trabajo:

1. El mejor medio para salir ganando en una discusión es evitarla.

La cualidad de un buen auditor no reside en que sepa discutir. Cuando un auditor gana una discusión, su rival se siente inferior, y lastimado en su orgullo; y un hombre convencido contra su voluntad, sigue siendo de la misma opinión.

Si el Gerente del departamento revisado por el Auditor Interno, discute en un momento dado, que la forma en que se venía desempeñando la labor - a mejorar daba siempre buenos resultados y que los errores encontrados por el Auditor son meras excepciones, el Auditor Interno podrá ampliar -- sus pruebas y valerse de mayores argumentos para comprobar la importancia de la recomendación que presenta; sin embargo, nunca logrará que su interlocutor cambie de opinión para llevar a cabo, por su propia voluntad, tal recomendación.

Si el Auditor realmente desea obtener la aprobación del gerente, tendrá que dar la impresión --

franca de que reconoce la importancia de las buenas decisiones que él debió tomar normalmente en su trabajo y que son las que seguramente lo han llevado a lograr el puesto que ahora ocupa, y que él, como Auditor detectó en las oportunidades que seguramente ha tenido, en la revisión de las diversas operaciones de la compañía que tienen relación inmediata con ese departamento.

Con lo anterior demostrará que realmente su recomendación es con el afán de obtener una mejoría y no con el deseo de ridiculizar o de reprobear la actuación que se ha venido desempeñando en ese departamento. De esta manera obtendrá la disposición positiva y la aceptación del gerente y dejará en él la impresión de que se le reconoce el buen desempeño de su trabajo, el cual es mayor, en mucho, a la irregularidad que el Auditor está tratando de corregir con su recomendación.

2. Cuando se comete una equivocación, debe admitirse

Durante el desarrollo del trabajo el Auditor Interno, seguramente más de una vez, cometerá equivocaciones y, es mejor para él que gane la delantera y reconozca sus propios errores, ya que es más fácil para el Auditor Interno escuchar su propia crítica, que la censura de labios ajenos.

Lo que debería hacer el Auditor Interno, es decir todas las cosas desagradables que está pensando - la otra persona o quiere decir y si los dice antes que la otra persona, le quitará la razón de hablar, y lo más probable es que su contendiente asuma una actitud favorable y trate de restar im-

portancia al error cometido por el Auditor Interno.

Probablemente sea el Auditor Interno el empleado al que más personas desean señalar sus errores, por la misma naturaleza de su trabajo, y que mejor, que sea el Auditor Interno, el que se adelante para señalar sus propios errores creando así una buena impresión y con esto convencerá que el Auditor Interno no es, ni quiere ser infalible, sólo por la naturaleza de su trabajo, debe tener especial cuidado y no cometer errores.

### 3. Como obtener la cooperación necesaria.

En el desempeño del trabajo de Auditoría, es necesario obtener información preparada por el personal del departamento que se audita y cuando esta información tiene que ser obtenida de registros y documentos que se encuentran en el mismo departamento, el auditor se ve obligado a indicar lo que se debe hacer para que se le proporcione la diversa información necesaria.

El Auditor Interno debe plantear el fin que desea obtener y la información que necesita para ese objetivo, y así las personas encargadas sabrán lo que debe hacerse para preparar la información solicitada por el auditor y de esta manera el empleado obtendrá una satisfacción, y se sentirá como una parte pensante de la auditoría que se esta practicando en su departamento.

Resulta además, de gran ventaja para la auditoría, el hecho que las mismas personas que se encargan de

llevar a cabo las recomendaciones hechas por el Auditor hayan intervenido en cierta forma en la elaboración del reporte.

4. Procurar que la crítica no ocasione rencor.

Si se tiene que hacer notar un error que se está cometiendo en cierta práctica, y está en las manos del auditor corregirlo, deberá abstenerse de hacerlo en forma directa y evitar el usar frases como: "esta mal", "que mal lo hace". Lo más conveniente es criticar indirectamente expresando: "no crees que quedaría mejor así", y dar una nueva idea a la persona responsable. Así podrá dejar que aquella persona descubra por sí solo que su idea es buena y aceptada, por lo que el auditor no se ganará una enemistad ya que dió muestra de apreciar el trabajo desarrollado.

5. Es mejor preguntar que dar órdenes.

Para corregir a los demás sin ofenderlos ni causarles resentimientos lo mejor es hacer preguntas en lugar de dar órdenes directas. Es conocido por todos en la profesión de contadores públicos y principalmente por los auditores, que a ningún empleado, ni mucho menos al jefe o gerente de algún departamento, le agrada recibir órdenes de un auditor, por lo que éste será mejor aceptado si, en lugar de dar órdenes, usa preguntas como:

¿No sería mejor?

¿Usted que opina?

¿Qué le parece?

¿Estaría de acuerdo?

los buenos resultados inmediatos se verán en el transcurso de la revisión.

## C A P I T U L O   I I I

### EL TRABAJO DEL AUDITOR INTERNO

- 3.1 Planeación del Trabajo del Auditor Interno
- 3.2 Coordinación del Auditor Interno con las demás áreas de la empresa
- 3.3 Papeles de Trabajo

### 3.1 PLANEACION DEL TRABAJO DEL AUDITOR INTERNO

Al planear se están definiendo los objetivos y determinando los medios necesarios para alcanzarlos, lo cual implica definir anticipadamente el curso de acción a seguir.

El objetivo de planear el trabajo de Auditoría Interna es el de conocer anticipadamente cuales son los procedimientos de Auditoría que se van a emplear; el alcance que va a darse a estas pruebas; con que oportunidad se van a aplicar y cuales son los papeles de trabajo en que van a registrarse sus resultados; igualmente forma parte de la planeación el decidir que tipo y cantidad de personal deberá asignarse al trabajo.

#### Proceso para la elaboración del Plan de Auditoría.

Antes de elaborar el plan de Auditoría, es necesario que se investiguen con detalle los siguientes aspectos:

- a) Objetivos, condiciones y limitaciones del trabajo -- que va a realizarse.
- b) Características particulares de las áreas que se van a revisar, tales como; de operación, de organización, jurídicas, etc.
- c) Información que necesita obtenerse para fines de planeación, como: familiarización de las operaciones, entrevistas, inspección de instalaciones y de documentos; análisis financiero, diagramas de flujo de operaciones, informes de auditoría, evaluación de control interno, etc.

- d) Sugerencias sobre áreas específicas apuntadas por los Directores de la Empresa.
- e) Coordinación que se tenga con los Auditores Externos.

Según lo comentado en los párrafos precedentes, la forma de concretar la planeación de la auditoría, será realizada en dos fases:

- a) Obtener información general relevante de las áreas a revisar de acuerdo al desahogo de los puntos comentados anteriormente y presentarla en un Memorándum de Planeación.
- b) Procedimientos de Auditoría que habrán de emplearse, horas estimadas de trabajo y asignación de personal que se sugiere, elementos que deben obtenerse de acuerdo a la Guía General de Planeación.

Una vez definida la información comentada anteriormente, se estará en posibilidad de agrupar todas las áreas a revisar, para integrar el Plan Anual de Auditoría.

### PLAN ANUAL DE AUDITORIA INTERNA

Es una herramienta administrativa de usos tan variados como:

- o Una Guía - Es el establecimiento general de los proyectos de Auditoría, las áreas a cubrir y la oportunidad de las mismas. Nos da seguridad de que áreas importantes no se quedan sin ser auditadas.
- o Una Justificación del Presupuesto:  
Cada proyecto considerado debe incluir:

el tiempo total a invertir; debe justificar el número de auditores requeridos y los gastos administrativos inherentes.

- o La forma de involucrar a la administración en los planes de Auditoría:

El comentar el Plan Anual con la Administración de la Empresa origina que se incluyan aspectos de interés que no se habían considerado.

- o El Estándar con el cual se mide al Auditor:

Al ser establecido libremente; y el comparar lo planeado contra lo real nos da una idea de la eficiencia lograda en el desempeño de nuestra función. El análisis de las variaciones nos proporciona una ayuda para realizar las futuras programaciones o para modificar nuestros procedimientos.

- o Un Medio de Control:

Al tener establecidos claramente los objetivos, se nos permite trabajar y ser medidos por resultados.

- o Una Comunicación formal con los Auditores Externos:

Al enterarlos de nuestro Plan, les permite apoyar su programa de revisión, evitando duplicidades, así como hacer consideraciones para limitar el alcance de su revisión.

## MEMORANDUM DE PLANEACION

### Contenido:

1. Generalidades de operación. Composición del capital, operaciones de la empresa y administración de la empresa.
2. Objetivos. Revisión y evaluación de los controles internos que existen en la empresa, revisión del efectivo con énfasis en la evaluación de la administración del mismo; las adiciones del año, tanto en gastos preoperativos, como en inversión en maquinaria y equipo; y la revisión del resto de las áreas es normal y en general sencilla.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de nuestra revisión es el siguiente:

- a) Emitir un informe sobre las debilidades del sistema de control interno y recomendaciones para subsanarlas.
- b) Informar sobre las posibles desviaciones en el tratamiento de los gastos preoperativos y de sus diferencias documentales.
- c) Informar sobre cualquier otro asunto que llame nuestra atención.

3. Programación de visitas

4. Areas Problema

5. Aspectos importantes

## 6. Planeación General

### a) Circularización

b) Planeación de los procedimientos y alcances de la auditoría

## 7. Coordinación con Auditoría Externa:

a) Algunos de los trabajos que se realizarán; serán utilizados por los Auditores Externos para complementar su revisión.

b) Se ha previsto evitar duplicidad de esfuerzo en - la revisión de determinadas áreas, así como falta de énfasis en otras.

c) Nuestro personal colaborará en la realización de algún trabajo conjuntamente con los Auditores Ex- ternos.

d) Se revisarán los informes de los Auditores Exter- nos y se hará el seguimiento de sus recomendacio- nes.

8. Guía General de Planeación: Será la fijación de al- cances y procedimientos y horas estimadas por Audi- tor.

**PLANEACION DETALLADA:**

1. Estudio y evaluación del control interno.
2. Definición de procedimientos, alcance y oportunidad.
3. Programas de Trabajo:
  - a) Generales
  - b) Específicos
4. Requerimientos de personal
5. Estimación de Tiempos

Información preliminar para definir las áreas a re-  
visar:

1. Objetivo, condiciones y limitación del trabajo.
2. Características particulares de las áreas:
  - a) Fecha y resultados obtenidos en la última auditoría.
  - b) Riesgos inherentes
  - c) Cambios importantes en políticas, sistemas de organización, procedimientos, etc.
3. Información necesaria para planear a través de:
  - a) Familiarización con las operaciones
  - b) Entrevistas con el personal
  - c) Inspección de las instalaciones y documentación.
  - d) Diagramas de flujo
  - e) Informes anteriores
  - f) Evaluación del control interno

#### 4. Sugerencias específicas por la alta administración.

##### PRESUPUESTO DE TIEMPO

**Concepto fundamental:** El presupuesto de tiempo se preparará con el objeto de administrar adecuadamente las revisiones, a través de la guía general de planeación.

**Etapas para su elaboración:**

Deberá prepararse de acuerdo al objetivo de la revisión y después de una amplia investigación preliminar del área a auditar.

**Fuentes de su integración:**

Pláticas con funcionarios, conocimiento general y familiarización con las operaciones, conocimiento del objetivo de la revisión y de las áreas problema, volumen de transacciones, balanza de comprobación y estados financieros.

##### CONTROL DE TIEMPO

**Control de su manejo:** El registro del tiempo invertido deberá llevarse diariamente cuidando de que se cumpla con lo presupuestado inicialmente.

**Responsabilidad de su control:**

Es responsabilidad del supervisor cuidar que las horas presupuestadas se cumplan, cualquier variación importante debe reportarla inmediatamente.

**Consideración Especial:**

Debe dársele especial énfasis en cuanto a su tiempo, dependiendo si es o no primera revisión a: - planeación, archivo permanente e informe.

**Explicación de variaciones:**

Las variaciones deben ser explicadas ampliamente con base en un resumen por área.

Por consecuencia al no planear el trabajo, podemos correr los siguientes riesgos:

- Compromisos no cumplidos
- Duplicidad de esfuerzo
- Trabajo innecesario
- Tiempo desperdiciado
- Calidad deficiente
- Deterioro de imagen
- Aprendizaje deficiente
- Insatisfacción personal

GRAFICA DEL PROCESO PARA LA ELABORACION DEL PLAN ANUAL DE AUDITORIA INTERNA

GERENCIA DE AUDITORIA

Determina los objetivos de la Auditoría

Toma en cuenta las consideraciones y limitaciones del trabajo a realizar

Estudia las características particulares de las áreas a revisar y define lo que debe auditarse.

Considera sugerencias de los directores de la Cfa.

Prevee la coordinación con Auditoría Externa.

1

1

Prepara memorándum de la planeación

Prepara Guía General de Planeación

Plan Anual de Auditoría de la Cfa.

Se encarga de llevar a cabo el Plan Anual

DIRECCION GENERAL

Plan Anual de Auditoría de la Cfa.

Lo revisa y discute

¿Esta de Acuerdo?

Autoriza el Plan Anual de la Compañía

Plan Anual de Auditoría de la Cfa.

Se hacen las modificaciones necesarias.

### 3.2 COORDINACION CON OTROS DEPARTAMENTOS

Coordinar esfuerzos hacia el objetivo común del grupo constituye, tal vez, la actividad más importante de un dirigente. Sin embargo, esto sólo podrá lograrse si existe claridad y comprensión en los propósitos que se persiguen en la organización y si las personas se encuentran colocadas en los puestos debidos, de tal modo que cada individuo pueda desenvolverse en la mejor forma posible.

La mejor coordinación se produce cuando el personal, desde el más alto ejecutivo hasta el último empleado, se encuentran en armonía con los objetivos fundamentales.

La identidad de intereses tiende a provocar uniformidad en las acciones y es por eso que la mejor forma de lograr una coordinación es mediante la comunicación. Un caso frecuente se presenta entre los departamentos de ventas, y el de crédito y cobranzas. Si no existe un cambio de impresiones adecuado entre estos dos departamentos, lo más probable es que surjan rivalidades y malos entendimientos, debido a que cada uno de ellos desea realizar sus propios objetivos. En cambio, la comunicación frecuente dará origen hacia la consecución, tanto de los objetivos personales como de los objetivos comunes.

En muchas empresas cuando existe un cambio en el sistema operativo, se le comunica al departamento de Auditoría Interna para que este lleve a cabo una coordinación; ya que el cambio o los cambios a un sistema ya establecido, no sólo van a afectar a un solo departamento,

sino por lo general dichos cambios afectan a varios departamentos, por lo que el Auditor Interno tendrá que visualizar los cambios en forma global para poder establecer si dichos cambios son aplicables a los demás departamentos y hacer notar las ventajas y desventajas derivadas de los mismos.

Así, el Auditor Interno tendrá ya un estudio y conocimiento de los departamentos afectados y al hacer su revisión a estos departamentos ya tendrá las herramientas necesarias para llevarla a cabo.

Las Auditorías por sorpresa son necesarias en algunas ocasiones y el Auditor tiene los medios necesarios para hacerlas; sin embargo, deberá usar el tacto necesario para no dar una imagen distinta de lo que es el fin de Auditoría y saber que está expuesto a ciertos problemas por falta de avisos.

Uno de los puntos más importantes a nuestra consideración, es la solicitud de la preparación de cierto tipo de información y/o documentación que deberá preparar el área que va a ser revisada, ya que de esta solicitud dependerá el cumplimiento del Plan Anual de Auditoría, así como, tener una mayor agilidad y eficiencia en el desarrollo de Trabajo de Auditoría Interna.

#### Coordinación entre la Auditoría Externa y la Auditoría Interna.

Cuando en una empresa funcionan tanto Auditoría Externa como Auditoría Interna, es necesario que se coordinen entre sí de una manera inteligente con el fin de desarrollar mejor sus funciones. Para actuar en forma

coordinada, se reúnen en beneficio de la empresa, por una parte la experiencia amplísima que en diversos campos de la profesión tiene el auditor independiente y -- por otra, el conocimiento profundo logrado por el auditor interno respecto a los problemas y particularidades que afectan a la empresa a que presta sus servicios.

Para poder lograr esta coordinación, tal vez, la base sea la calidad del trabajo desarrollado por los auditores internos: es decir, que el auditor externo debe de estar convencido de la preparación y experiencia de los auditores internos y tener la seguridad de que las auditorías efectuadas se ejecutarán adhiriéndose a las normas y técnicas profesionales establecidas.

El término Auditoría Coordinada, se usa para designar las revisiones apoyadas en un Programa de Trabajo - que han planeado y formulado en estrecha cooperación el auditor externo y el interno, y que sirven de base tanto para dictaminar los Estados Financieros como para cubrir otras necesidades administrativas.

La auditoría coordinada comprende tres etapas: la primera, se relaciona con el trabajo que durante el año lleva a cabo el Auditor Interno para llenar los requerimientos que le señala el programa coordinado de auditoría; la segunda, comprende la revisión del Auditor Externo sobre el trabajo señalado en la primera fase y la tercera, se refiere a los trabajos que en colaboración, realizan la auditoría interna y el auditor externo durante el período de revisión para la dictaminación de Estados Financieros.

Las ventajas que se derivan de una labor coordinada son las siguientes:

1. El tiempo y el costo de la auditoría externa se reduce considerablemente.
2. Se evita la duplicidad de trabajo, disminuyendo las molestias que se ocasionan a los departamentos auditados, así como la pérdida de tiempo.
3. La extensión de los procedimientos empleados por la auditoría interna proporciona al auditor externo un conocimiento más completo de los aspectos analizados.
4. Las sugerencias hechas por la auditoría externa en base a la información que recibe de auditoría interna, acrecientan las funciones encomendadas a ésta.
5. Todos los aspectos positivos de la coordinación señalados en los puntos anteriores, finalmente repercuten en la empresa que gracias a la adopción de recomendaciones más efectivas de control, logra mayores beneficios en el perfeccionamiento de sus procedimientos.

### 3.3 PAPELES DE TRABAJO

#### Concepto

Los datos e informaciones obtenidos por el Auditor en su revisión; los resultados de las pruebas realizadas; y, en muchos casos la descripción de las mismas pruebas se registran en un conjunto de cédulas y documentos.

Los papeles de trabajo representan la evidencia -- que el auditor tiene como prueba de que el trabajo fue realizado de acuerdo a las Normas y Procedimientos de Auditoría generalmente aceptados, por lo que incluye -- las conclusiones a que se llegaron, las cuales son la -- base para la emisión del informe. Sirven también de ba -- se para aclaraciones o extensiones de información y es la única prueba de la solidez y calidad profesional de la Auditoría.

Los papeles de trabajo, deben ser tan completos -- que muestren:

- Información de hechos concretos
- Alcance de trabajo efectuado
- Fuente de la información obtenida

Desde nuestro punto de vista, los papeles de trabajo constituyen esencialmente un informe, que facilitará la revisión del trabajo desarrollado y deben ser tan -- completos que no se requiera información verbal adicional.

Los principales objetivos de los papeles de trabajo, son:

- Evidencia del trabajo realizado
- Conclusiones obtenidas
- Fuente de la información para la preparación del informe.
- Constituir un registro permanente de la información examinada y de los procedimientos utilizados.
- Un medio que permita, a través de su revisión:

Determinar la efectividad, la eficiencia del trabajo realizado y la solidez de las conclusiones originadas.

Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoría y el programa, para futuras revisiones.

En cuanto a las características de los papeles de trabajo, hemos considerado los siguientes puntos:

- a) Deben reunir dos requisitos en cuanto a su contenido:

Requisitos de Formalidad:

- Nombre de la Compañía que se revisa.
- Breve descripción de la información que contienen.
- Fecha en la que se efectúa la revisión.
- Nombre o firma que identifiquen al auditor que las formula, así como quienes las revisan.

- Fecha en que se formulan.
- Nombre de quien proporciona la información o fuente obtenida.

**Requisitos de Calidad:**

- Descripción clara del trabajo de Auditoría desarrollada.
- Utilización de términos específicos.
- Conclusiones en las secciones y pruebas que así lo requieren.
- Evitar observaciones no fundamentadas.
- Evitar incluir puntos de duda o investigación en el cuerpo de las cédulas de Auditoría.

**b) En cuanto a su Confidencialidad**

Los papeles de trabajo, deben permanecer siempre bajo la custodia del Auditor Interno, ya que su contenido es estrictamente confidencial porque en ellos se maneja información relativa a operaciones de la Compañía y se obtienen conclusiones de las revisiones.

Debido a lo anterior, damos algunos puntos que se deben tomar como precauciones:

- Evitar que personas no autorizadas - tengan acceso a ellas.
- Guardarlos bajo llave cuando no estén en uso, por ejemplo: hora de comida, final del día, fines de semana etc.

- Si la Dirección o Gerencia auditada nos proporciona escritorio o archivo con llave, debemos estar seguros de que poseemos todas las que existen.
- Llevarlos a la Gerencia de Auditoría cuando el trabajo se haya concluido o cuando por razones especiales haya necesidad de dejar la revisión por varios días.

c) En cuanto a la organización de papeles de trabajo.

Una organización y archivo adecuado de los papeles de trabajo son signos de la calidad profesional. Debemos conceder la importancia requerida a la organización y preparación de papeles de trabajo, la cual nos traerá como ventajas:

- Facilitan su revisión
- Permiten su rápida y fácil localización e identificación.
- Sean comprensibles para cualquier persona.

Para que podamos lograr una buena estructuración y archivo de los papeles de trabajo debemos considerar -- los siguientes aspectos

- a) Clasificación
- b) Orden
- c) Diseño

a) **Clasificación**

1. Los papeles de Trabajo de Auditoría del año, generalmente contienen, los cuestionarios de control interno; programas de auditoría, y en sí, todos los papeles que soportan y evidencian el trabajo de auditoría efectuado, así como las conclusiones derivadas como consecuencia de dicho trabajo.
2. **Archivo Permanente de Auditoría**  
Debe contener toda la información importante para que conserve su interés en el futuro, en períodos superiores a un año.

Entre otras, las características más importantes -- que tenemos que considerar para la información en el archivo permanente, son:

- a) Debe mantenerse constantemente actualizado.
- b) Debe incluir copias o extractos de contratos, -- reglamentos, políticas de la Compañía, Actas de Asambleas de Accionistas o Juntas de Consejo, -- etc., subrayando con lápiz rojo los párrafos más relevantes para facilitar la revisión y localización de la información deseada.

c) Transferir a un archivo permanente "inactivo" toda la información que deje de ser importante, la cual se revisará periódicamente y posteriormente, será destruida, previa autorización del Gerente de Auditoría.

b) Orden

Los medios para ordenar los papeles de trabajo -- se dividen en secciones y la asignación o utilización de índices.

Los índices y referencias cruzadas deben anotarse con lápiz rojo.

Para referenciar entre sí los papeles de trabajo, se utilizarán índices cruzados anotando en el lado izquierdo de la información o número, el índice de la -- cédula de donde viene y en el lado derecho el índice de la cédula a donde va.

c) El diseño en la preparación de papeles de trabajo es un elemento que no debe descuidarse ya que de ello depende que los aspectos o puntos importantes de la auditoría no escapen a la atención de quien utiliza o revisa los papeles mencionados, o bien que no se incluyan detalles superfluos o información innecesaria que traería como consecuencia una mayor inversión de tiempo en la preparación y revisión de papeles.

La fundamentación de los informes son los Papeles de Trabajo.

## C A P I T U L O   I V

### INFORMES DE AUDITORIA INTERNA

- 4.1 Criterio General
- 4.2 Características y Recomendaciones para su formulación
- 4.3 Seguimiento de las Recomendaciones

#### 4.1 CRITERIO GENERAL

Existen diversas clases de reportes o de informes que están elaborados según las necesidades de cada empresa.

Los reportes pueden ser diferentes entre sí, según las características que contengan, por ejemplo:

- a) Nivel al que se reporta
- b) Materia reportada
- c) Frecuencia del reporte
- d) Necesidad de información requerida en cuanto a detalle.

El reporte elaborado por el Auditor Interno, es la culminación de cada una de las revisiones llevadas a cabo, con el objeto principal de informar a la Dirección General los resultados de los trabajos elaborados.

El Auditor se da a conocer al emitir su reporte. Si los datos, lenguaje y conclusiones en él contenidas, no son el resultado final de un trabajo cuidadoso y de una inteligente operación, y además no son presentadas de manera que puedan ser aceptadas y entendidas por aquellas personas que reciban el reporte, su trabajo será desacreditado ante la vista de la Dirección General.

Los reportes del Auditor son revisados por varios niveles de Gerencia: por ello deben ser expresamente

dos en forma tal, que las personas cuyo trabajo está - siendo revisado y posiblemente criticado, no puedan de- sacreditar el reporte ni el trabajo del Auditor por fa- llas en presentación.

El reporte deberá ser un documento que, por su cla- ridad en el orden y en el lenguaje empleado sea fácil - de leer; y que permita, por su exactitud, el acceso a - las fuentes de información mencionadas en el cuerpo mis- mo.

Deberá usarse un lenguaje a la altura de la Geren- cia: oraciones y párrafos cortos, títulos adecuados y - un estilo que asegure la aceptación del reporte. Se -- presentarán los principales hechos en una o dos páginas, las cuales estarán reportadas con mayor detalle en las - páginas siguientes, informando acerca de la evidencia y hechos encontrados.

Si el Director General está de acuerdo en leer só- lo el resumen del reporte, no necesitará enterarse de - todos los detalles y confundir el mensaje principal. - Si él quisiera mayor información, buscará en las si- guientes páginas del mismo reporte.

"La habilidad para reportar oralmente, es tan im- portante como la habilidad para reportar por escrito".

El fin de los reportes es el de informar la situa- ción actual a las personas interesadas, para lograr la --- coordinación de esfuerzos y tener bases sólidas sobre - las cuales administrar la empresa.

Para que los informes alcancen su finalidad deben cubrir los siguientes requisitos;

- a) Oportunidad
- b) Exactitud
- c) Utilidad
- d) Imparcialidad
- e) Veracidad
- f) Claridad

El reporte será distribuido a los funcionarios de máximo nivel cuyas responsabilidades se hayan visto afectadas en la revisión y principalmente si se solicita su actuación correctiva dentro de las recomendaciones.

El funcionario a quien reporte el Auditor Interno (en este caso consideramos al Director General), será incluido en todos los casos en la hoja de introducción del reporte de Auditoría Interna que aparecerá en una de las primeras hojas, de manera que los demás funcionarios tengan conocimiento de quienes, además de ellos, están siendo informados del trabajo del Auditor.

A continuación de la lista de funcionarios a los cuales se entrega el reporte, se solicitará al funcionario responsable del tema auditado, la contestación del reporte de auditoría dirigido al Director General con copia al Departamento de Auditoría Interna. En dicha contestación, la que deberá formularse en un plazo no mayor al acordado por la empresa, (un mes por ejemplo), el Gerente del área responsable mencionará --

las medidas tomadas para llevar a cabo las recomendaciones del Auditor, o las razones por las cuales no se aceptarán dichas recomendaciones cuando tal caso se presente.

Antes de realizar el reporte definitivo, el Auditor Interno elaborará un reporte previo, que será presentado al funcionario de máximo nivel responsable del tema auditado. Es importante mencionar que los hechos presentados en el reporte, deberán estar respaldados con evidencia suficiente y competente, plasmada en los papeles de trabajo del Auditor Interno. Dicha evidencia podrá o no incluirse en el reporte de Auditoría, ya sea en su totalidad o solamente con ejemplos relevantes; todo dependerá de la aceptación que haya tenido el Auditor Interno - mediante sus reportes de Auditoría anteriores, tanto por la parte auditada como por la Dirección General. También se incluirán en los papeles de trabajo los hechos encontrados y considerados de menor importancia, si estos se requieren también, la recomendación del Auditor para ser mejorados; con la diferencia de que esta recomendación, podrá ser verbal, o por escrito, en carta o memorándum, según sea su importancia, o dependiendo de las políticas seguidas por la empresa.

El reporte previo será discutido con el Gerente del departamento revisado, con el fin de llegar a un acuerdo completo sobre los hechos reales presentados, así como a las recomendaciones a seguir.

Las conclusiones y las recomendaciones se discuten - para asegurarse de que haya un entendimiento completo -- del razonamiento y objetivos del Auditor. Los errores - de menor importancia pueden ser discutidos con niveles - inferiores de supervisión y pueden omitirse en el reporte final.

Estas discusiones con los empleados de la empresa, proporcionan una oportunidad valiosa para vender sus servicios y probar su valor al resto del personal.

Los reportes deben incluir una explicación concisa de la extensión de la Auditoría y describir la condición del trabajo realizado, tan clara y brevemente como sea posible. El alcance de las pruebas hechas no necesita indicarse, ya que dicha información es difícil de establecer simple y concisamente y muchas veces es de poco interés para los que leen el reporte. Lo importante es aseverar que la extensión de la revisión ha proporcionado la evidencia suficiente con respecto a las declaraciones del Auditor Interno. En caso de no conseguir la aceptación de alguna o algunas recomendaciones del reporte previo, el Auditor Interno deberá intensificar sus materiales de prueba y respaldar debidamente tanto el hecho encontrado, como la importancia de su recomendación; consiguiendo posteriormente la aceptación no obtenida al principio. Sin embargo, es necesario tener presente en ese momento, que el Auditor Interno deberá preocuparse por conseguir la aceptación de que los hechos reportados son verídicos, aunque no necesariamente la aceptación de las recomendaciones; ya que en última instancia, el Auditor Interno podrá tomar cualquiera de los siguientes caminos antes de enviar el reporte definitivo:

- a) Resaltar la importancia de la recomendación en cuanto al hecho que la motiva, decidiendo posteriormente si tal recomendación es sostenida, modificada o, en algún caso, eliminada del reporte final.

- b) Emitir su recomendación no obstante tal inconformidad, dejando como responsabilidad del Gerente - respectivo, el cumplimiento o incumplimiento de - tal recomendación.

En el caso de que el Auditor Interno decidiera eliminar definitivamente un punto del reporte, éste procederá siempre y cuando no se ponga en juego su integridad personal y con la debida aprobación del Gerente de Auditoría Interna. Por lo cual, el funcionario con quien se discutió el reporte, no sabrá que esa recomendación será eliminada, ya que estará debidamente enterado que tal entrevista previa al reporte final, es solamente con el objeto de conocer sus consideraciones sobre los hechos encontrados por el Auditor, los cuales estarán debidamente comprobados en los papeles de trabajo.

#### 4.2 CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES PARA SU FORMULACION.

El Informe de Auditoría Interna representa el producto terminado de las áreas revisadas y en el cual se debe de poner un especial cuidado en su elaboración, --- para lo cual mencionamos algunas características principales para su formulación:

- 1) La redacción debe ser hecha en forma persuasiva y convincente.
- 2) Las ideas importantes no deben mezclarse con el detalle. En ocasiones el detalle es necesario, pero es recomendable preparar un apéndice para tal fin, con objeto de no incluirlo como parte integrante del mensaje principal.
- 3) Los puntos de mayor importancia deben mencionarse al principio, los de menor significado después.
- 4) Es conveniente presentar la observación y de inmediato la sugerencia.
- 5) Los hechos presentados no deben dejar lugar a ma las interpretaciones.
- 6) Los títulos y sub-títulos deben identificar plenamente lo que se quiere comentar.
- 7) En lugar de una descripción tediosa deben usarse tablas, diagramas y gráficas ilustrativas.

- 8) La puntuación debe comprobarse leyendo detenidamente lo escrito.
- 9) Las cantidades mencionadas deben cerrarse a ceros hasta donde sea permisible para conservar su significado.
- 10) Ser lo más específico que sea posible, eliminando el exceso de palabras.
- 11) Los comentarios deben ser numerados para su fácil identificación.

Para que los Informes alcancen su finalidad deben cubrir los siguientes requisitos:

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| a) Oportunidad | d) Imparcialidad |
| b) Exactitud   | e) Brevedad      |
| c) Utilidad    | f) Claridad      |

La estructura del Informe de Auditoría Interna debe observar el siguiente orden y contenido:

1. Carátula del Informe
2. Dirigido a:  
El Director de mayor jerarquía, (General o Financiero, según sea el caso)
3. Fecha:  
Aquella en que se emita el informe
4. El Objetivo de la revisión
5. El período de la revisión
6. Contenido:
  - a) Descripción del alcance y limitaciones del Trabajo realizado.

- b) Comentarios a desviaciones observadas en la aplicación de políticas, criterios, controles y procedimientos establecidos clasificados en -- puntos de mayor a menor importancia.
  - c) Conclusión sobre la revisión: satisfactorio, - aceptable, no aceptable.
  - d) Recomendaciones para cada comentario
  - e) Opiniones, en su caso, de los funcionarios --- (nombre y puesto) con quien fue comentado el in forme.
7. Firma:
- Del Gerente de Auditoría Interna
8. Indicar que el Informe es "Confidencial"
9. Distribución
- Director General
  - Gerentes y Jefes del departamento involucrado.
  - Auditores Externos

Aspectos que se deben de cuidar al emitir el Informe:

1. Que la conclusión coincida con lo expuesto en el Informe.
2. Enviar copias a los niveles adecuados de la organización.

3. Interesar al lector en la introducción a fin de darle la atención debida al Informe.
4. Efectuar los cambios o adiciones resultantes de la discusión.

Una parte importante del Informe es el Resumen de Recomendaciones, ya que éste muestra una síntesis del contenido de dicho Informe, además que identifica la página en que se encuentra cada recomendación.

Algunos puntos que consideramos deben tomarse en cuenta para la elaboración del Resumen de Recomendaciones son:

1. Cuidar que las áreas generales y las sub-áreas - en que se divide el Informe, sean representativas de la revisión efectuada.
2. Ordenar de acuerdo a su importancia:
  - a) las áreas generales
  - b) Las Sub-áreas
  - c) Las recomendaciones
3. Que el título de las recomendaciones sea igual - que el mencionado en el cuerpo del informe.
4. Mencionar el impacto financiero de las recomendaciones.
5. Asignar un número a cada recomendación.
6. Identificar la página en que se encuentran las - recomendaciones.

En cuanto a las Recomendaciones en sí, éstas deben observar lo siguientes:

1. Los títulos y subtítulos deben identificar plenamente lo que se requiere decir.
2. Que en el contenido se incluya:
  - a) Situación actual
  - b) Efecto que ocasiona
  - c) Evidencia o pruebas
  - d) Recomendación
3. Que el encabezado coincida con el contenido de la Recomendación.

A nuestra consideración deberán además de observar se los siguientes puntos para la elaboración de las recomendaciones que debe de tomar en cuenta el Auditor Interno.

- Correctivas o preventivas
- Sin costo adicional o con costo adicional
- De implementación inmediata o implementación mediata
- Con soporte financiero (estudio costo/beneficio) o sin soporte financiero.
- Proporciona ahorros potenciales o ahorros inmediatos.
- Implica una inversión recuperable o una inversión innecesaria.
- Son alcanzables o inalcanzables.
- Repercute en la misma área o afecta otras áreas.
- Implica puntos de control operativo o financiero; o mejoras al sistema.

En cuanto a la impresión del Informe, se deberán de cuidar los siguientes puntos:

1. Forma
2. Encuadernado
3. Firma autografa del responsable de la función.
4. Oportunidad y medios de envío
5. Obtener evidencia de la recepción.

A continuación incluímos un ejemplo sencillo de lo que es un Informe de Auditoría Interna:

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

CONFIDENCIAL

CIA. X.Y.Z., S.A.

**Nóminas y Beneficios a los Trabajadores**

**Junio 15, 1983**

Junio 15, 1983

CP JORGE MARTINEZ F.  
Director General  
P r e s e n t e .

En cumplimiento al Programa de Auditoría Interna para 1983, hemos concluido la revisión de Nóminas y Beneficios a los Trabajadores de la Cía. X.Y.Z., S.A. El trabajo efectuado se llevó a cabo sobre cifras del mes de marzo de 1983 y cuyos resultados comentamos en el presente informe.

De acuerdo a los objetivos principales de nuestra revisión, incluyeron el asegurarnos los aspectos principales de control interno, contables, financieros, impuestos y de sistemas referentes a estas áreas.

Tomando en consideración que nuestro examen se basa en pruebas selectivas del flujo de operaciones y registros de contabilidad, nos permitimos hacer notar que, mediante éstas, no necesariamente se pueden detectar todas las deficiencias que en un momento dado pudieran existir.

Con base en el resultado del trabajo desarrollado, podemos concluir que el control en esta área es satisfactorio aún cuando existen algunos aspectos que necesitan ser observados para mejorar lo ya establecido.

El contenido del informe lo hemos dividido en los siguientes capítulos:

- I. RESUMEN DE RECOMENDACIONES
- II. RECOMENDACIONES SOBRE CONTROL INTERNO, ADMINISTRACION Y REGISTROS CONTABLES.

Las recomendaciones aquí incluidas y otras de menor importancia, fueron comentadas con los siguientes funcionarios el día 23 de mayo de 1983, Lic. Javier -- Soto G., Director de Recursos Humanos, Lic. Guillermo Ramírez T., Gerente de Relaciones Industriales.

En el transcurso de los comentarios, nos informaron que algunas de nuestras recomendaciones ya han sido adpotadas, y otras se encuentran en proceso de implementación; sin embargo, el seguimiento formal lo haremos en su oportunidad.

## I. RESUMEN DE RECOMENDACIONES

### ADMINISTRACION

1. Dejar evidencia por escrito de la revisión y autorización de las nóminas.
2. Recabar y mantener al día la información de los expedientes del personal.

### IMPUESTOS

3. Presentar en forma oportuna al IMSS, los avisos de altas, bajas y modificaciones de salarios de los trabajadores.
4. Retener y enterar correctamente los descuentos - a trabajadores que han obtenido préstamos del -- INFONAVIT.

### LABORALES

5. Respetar la jornada para menores de edad establecida por la Ley Federal del Trabajo.

### CONTABILIDAD

6. Conciliar periódicamente los importes de las nóminas con los registros contables.

## II. RECOMENDACIONES SOBRE CONTROL INTERNO, ADMINISTRACION Y REGISTROS CONTABLES

### ADMINISTRACION

1. Dejar evidencia por escrito de la revisión y autorización de las nóminas.

Observamos que las nóminas no tienen evidencia de su revisión y autorización. La revisión implica que fueron analizados y justificados todos los cambios habidos en relación con la nómina anterior. La autorización sirve para delimitar responsabilidades y para tener la certeza de que no existen partidas de dudosa procedencia en la nómina. Es necesario que ambos procedimientos se lleven a cabo en la Compañía.

2. Recabar y mantener al día la información de los expedientes del personal.

Los expedientes del personal pueden servir como una valiosa herramienta para una mejor administración de los recursos humanos, y no está siendo utilizada por la Compañía. Al revisar estos expedientes, encontramos las siguientes deficiencias en un 60% de nuestras pruebas:

- a) La forma de "control de documentos" no se usa apropiadamente, ya que se tienen documentos en los expedientes que en el control aparecen como pendientes.
- b) Encontramos algunos expedientes que contenían documentos de dos trabajadores.

- c) Asimismo, encontramos varios documentos incompletos (sin fechas, sin firmas, etc.).
- d) En forma general, también observamos que los expedientes se encuentran muy incompletos (faltan copias de actas de nacimiento, evidencia de inscripción en el R.F.C., constancias de estudio, exámenes médicos, evaluaciones, etc.)

Es de primordial importancia, se actualice esta información y permita su utilización a fin de que cumpla sus objetivos.

### IMPUESTOS

3. Presentar en forma oportuna al IMSS, los avisos de altas, bajas y modificaciones de salario de los trabajadores.

De acuerdo a la revisión efectuada, detectamos que en gran porcentaje (75% de nuestras pruebas) los avisos al IMSS son extemporáneos, por lo que la Empresa se ha hecho acreedora a constantes multas y recargos. La extemporaneidad en los avisos al IMSS, esta presente tanto en altas y bajas, como en modificaciones de salarios. Es de especial importancia la oportunidad de los avisos en los casos de altas, pues en caso de una indemnización permanente por accidente ó fallecimiento de un trabajador no asegurado, deberá ser cubierta por la empresa.

4. Retener y enterar correctamente los descuentos a los trabajadores que han obtenido préstamos del INFONAVIT.

La empresa está obligada a efectuar retenciones a aquellos trabajadores que han obtenido préstamos del INFONAVIT, en los términos que el propio Instituto establece en los avisos a las Empresas. Estos avisos, establecen retenciones en base a un porcentaje sobre el salario del trabajador, lo que implica que los importes a retener varíen conforme a los incrementos salariales; sin embargo, en la Empresa, las retenciones continúan haciéndose de acuerdo al importe inicial. Recomendamos hacer los ajustes necesarios a fin de hacer estas retenciones de acuerdo a lo estipulado por el INFONAVIT y supervisar que dichas retenciones se ajusten en cada caso a las modificaciones de salarios.

#### LABORALES

5. Respetar la jornada para menores de edad, establecida por la Ley Federal del Trabajo

El obrero "Rubén Morales C." es menor de edad -- (15 años) y se encuentra trabajando la jornada normal de 8 horas diarias aun cuando la Ley Federal del Trabajo, marca para estos casos una jornada de "6 horas". Es conveniente vigilar el cumplimiento de las disposiciones laborales a fin de evitar riesgos innecesarios.

**CONTABILIDAD**

6. Conciliar periódicamente los importes de las nóminas con los registros contables.

Dentro del proceso de una adecuada revisión de la información recibida, debe incluirse la conciliación con los registros contables, por una persona ajena al área de nóminas. Aun cuando en nuestra revisión no determinamos diferencias de importancia, estas conciliaciones son necesarias para determinar oportunamente cualquier diferencia importante y proceder a su análisis y aclaración.

A t e n t a m e n t e ,

CP Manuel Jiménez P.  
Gerente de Auditoría Interna

c.c. CP Arturo García ( Director de Finanzas )  
Lic. Javier Soto ( Director de Recursos Humanos )  
Lic. Guillermo Ramírez ( Gerente de Relaciones  
Industriales )  
Despacho A.B.C. ( Auditores Externos )

### 4.3 SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Es fundamental que el Trabajo de Auditoría Interna se refleje en un fortalecimiento de los controles de la organización; para ello las recomendaciones que emanan de las revisiones que se efectúen, una vez por los intresados y, en su caso por la Gerencia; deben ser puestos en práctica, de no ocurrir esto, el Trabajo de Auditoría Interna resulta estéril.

La adopción de las recomendaciones requiere un proceso disciplinado de seguimiento y vigilancia para que se alcancen los efectos deseados. Este seguimiento puede ser efectuado en diversos grados de intensidad. A fin de que no se convierta en un proceso que aumente en exceso la carga administrativa de los funcionarios de la Compañía, las recomendaciones de cada informe deberán ser analizadas y jerarquizadas en cuanto a su importancia, de manera que la vigilancia para su adopción dependa de los siguientes niveles:

- a) Dirección General
- b) Direcciones de Finanzas, Operaciones, etc.
- c) Gerencias
- d) Otros Niveles

En cada revisión que se efectúe se tomara nota de aquellas recomendaciones que no hayan sido corregidas y, previa la aclaración de las razones para ello, se procederá a reportarlas nuevamente en caso de que esto se justifique. En cuanto a las recomendaciones de Auditoría Externa, se efectuará un seguimiento de las mismas y se reportarán aquellas recomendaciones que lo justifiquen y que no hayan sido adoptadas.

A continuación, ponemos un ejemplo sobre la forma de llevar a cabo el Seguimiento de Recomendaciones y su respectivo informe sobre el mismo.

CIA. X. Y. Z., S.A.

RESUMEN DEL INFORME DEL 15 DE JUNIO DE 1983, SOBRE LA REVISION  
DE NOMINAS Y BENEFICIOS A LOS TRABAJADORES

<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>FECHA DE IMPLEMENTACION</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
<u>ADMINISTRACION</u>			
1. Dejar evidencia por escrito de la revisión y autorización de las nóminas.			
2. Recabar y mantener al día la información de los expedientes del personal			
<u>IMPUESTOS</u>			
3. Presentar en forma oportuna al IMSS, los avisos de altas, bajas y modificaciones de salarios de los Trabajadores.			
4. Retener y enterar correctamente los descuentos a Trabajadores que han obtenido préstamos del INFONAVIT.			

RECOMENDACIONES

FECHA DE  
IMPLEMENTACION

RESPONSABLE

OBSERVACIONES

LABORALES

5. Respetar la jornada para menores de edad establecida por la Ley Federal del Trabajo.

CONTABILIDAD

6. Conciliar periódicamente los importes de las nóminas con los registros -- contables.

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

CONFIDENCIAL

CIA. X.Y.Z., S.A.

Revisión de la Implementación de Recomendaciones sobre el  
área de Nóminas y Beneficios a los Trabajadores.

Julio 30, 1983

Julio 30, 1983

CP JORGE MARTINEZ F.  
Director General  
P r e s e n t e .

De conformidad con el Programa de Auditoría Interna, hemos revisado el avance en la implementación de las Recomendaciones contenidas en el Informe de Nóminas y Beneficios a los Trabajadores con fecha del 15 de junio de --- 1983, llevado a cabo con cada uno de los responsables de efectuar la implementación correspondiente, cerciorándonos que existiera evidencia de ésta.

Con base en el resultado de nuestro Trabajo, podemos concluir que la implementación de recomendaciones es satisfactoria, según se aprecia en los porcentajes obtenidos en el cuadro que se incluye.

<u>Recomendaciones</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>
- Adpotadas	2	33
- En proceso de implementación con compromiso a una fecha determinada	2	33
- No adoptadas, sin compromiso de implementación	1	17
- En proceso de implementación sin compromiso a una fecha determinada	<u>1</u>	<u>17</u>
Total de Recomendaciones Emitidas	<u>6</u>	<u>100</u>
	==	===

CP MANUEL JIMENES P.  
Gerente de Auditoría Interna

c.c. CP Arturo García (Director de Finanzas)  
Lic. Javier Soto (Director de Recursos Humanos)  
Lic. Guillermo Ramírez (Gerente de Rel. Industriales)  
Despacho ABC (Auditores Externos)

CAPITULO V

TRABAJO DE CAMPO SOBRE EL DEPARTAMENTO DE  
AUDITORIA INTERNA

Como parte práctica de nuestro Seminario de Investigación, realizamos una encuesta sobre aspectos generales del Departamento de Auditoría Interna. El objetivo principal de esta Capítulo, es el mostrar a través de la encuesta realizada, la situación actual de dicho Departamento.

Las preguntas de la encuesta se plantean de una manera simple por considerar que eso ayudaría a obtener un mayor número de respuestas más concretas.

Esta encuesta consistió en la formulación de un total de 16 preguntas cerradas; las 3 primeras son de selección múltiple y las 13 últimas son forzadas o dicotómicas.

A continuación presentamos la encuesta, que sirvió para los fines de este Capítulo.

NOMBRE DE LA COMPAÑIA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL ENCUESTADO \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

1. Dependencia Actual del Departamento de Auditoría Interna:

- ( ) Director General  
 ( ) Dirección de Finanzas  
 ( ) Dirección Administrativa  
 ( ) Contraloría  
 ( ) Otros ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. Integración en Cantidad de Personal

- ( ) Hasta 5 ( ) de 11 a 20  
 ( ) De 6 a 10 ( ) más de 20

3. Enfoque actual de las funciones de Auditoría

- ( ) Financiera  
 ( ) Operacional y Administrativa  
 ( ) Combinado (Financiera/Operacional y Admtva.)

4. Casos en que es tomada la opinión de Auditoría para:

Cambios de Sistema Fijación de Políticas

- ( ) SI ( ) NO ( ) SI ( ) NO

- ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LOS DEPARTAMENTOS DE  
AUDITORIA INTERNA

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
5. Elaboración de Conciliaciones Bancarias	---	---
6. Revisión de Conciliaciones Bancarias	---	---
7. Confirmación de Saldos Bancarios	---	---
8. Arqueo de Cuentas y Documentos por Cobrar a Clientes	---	---
9. Confirmación de Saldos de Clientes	---	---
10. Planeación y Participación en la Toma Física de Inventarios	---	---
11. Depuración de Cuentas Colectivas	---	---
12. Contestación de Confirmaciones a Terceros Solicitantes	---	---
13. Inventarios Físicos del área de Inmuebles, Maquinaria y Equipo	---	---
14. Revisión y Análisis de los Movimientos de Capital y Resultados Acumulados	---	---
15. Estudios de Coberturas con Compañías Aseguradoras	---	---
16. Coordinación de Trabajo con Auditoría Externa	---	---

## METODO DE APLICACION

Para la realización de esta encuesta, seleccionamos 20 empresas, las cuales fueron escogidas al azar, por considerar que la función de Auditoría Interna se realiza en la mayoría de las empresas, no importando el tamaño de las mismas. El campo cubierto por nuestra encuesta es representativo de la prueba efectuada. La aplicación de nuestro cuestionario se realizó en forma directa e individual.

El nivel de la persona entrevistada fue el de ejecutivos de alto nivel administrativo, los cuales en su mayoría, fueron Gerentes de Auditoría Interna, por lo que consideramos ayudó positivamente a la obtención de respuestas apegadas a la realidad.

A continuación mencionamos las diferentes empresas a las cuales se les aplicó dicha encuesta, asimismo, - agradecemos su participación en la realización de este cuestionario.

### 1) EMPRESAS INDUSTRIALES

Administración, S.A.

Cables Mexicanos, S.A.

Celanese Mexicana, S.A.

Cigarras La Tabacalera Mexicana, S.A. de C.V.

Chiclet's Adams, S.A. de C.V.

Ecko, S.A. de C.V.

Fábrica de Automotores Mexicanos, S.A.

Fomento Cooperativo Peninsular, S.A. de C.V.

Fomento Manufacturero, S.A.

Grupo Cueryo. S.A.  
Industrial Minera México, S.A.  
Industrias Resistol, S.A.  
Industria de Telecomunicación, S.A. de C.V.  
Infra del Centro, S.A.  
Jugos del Valle, S.A.  
Makimex. S.A. de C.V.  
Pennwalt, S.A. de C.V.

**2) EMPRESAS DE SERVICIOS**

Aeronaves de México, S.A.  
Compañía Mexicana de Aviación, S.A.

**3) EMPRESA COMERCIAL**

Grupo Liverpool, S.A.

A continuación, damos a conocer el resultado obtenido de las encuestas realizadas:

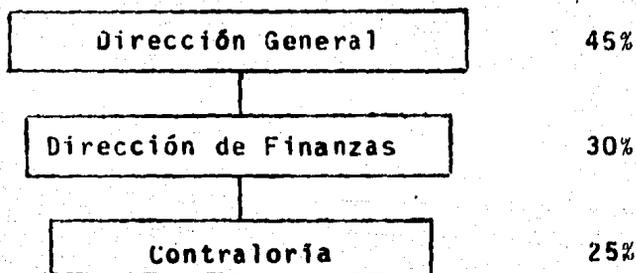
1. Dependencia actual del Departamento de Auditoría Interna.

### Objetivo de la pregunta

El conocer en la práctica a que nivel dentro de la organización de una empresa reporta el Auditor Interno.

### Resultado de la Encuesta

	<u>Cantidad</u>
Dirección General	9
Dirección de Finanzas	6
Contraloría	<u>5</u>
T o t a l	<u>20</u>



### CONCLUSION

El resultado de esta pregunta fue de gran apoyo, ya que en capítulos anteriores mencionabamos que el Departamento de Auditoría Interna debe de reportar al más alto nivel que es la Dirección General.

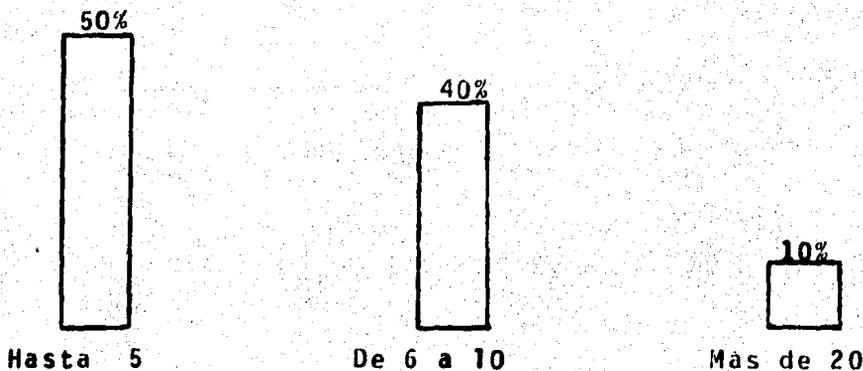
## 2. Integración en cantidad de personal.

### Objetivo de la Pregunta

El darnos una idea general del número de personas que integran un Departamento de Auditoría Interna.

### Resultado de la encuesta

	<u>Cantidad</u>
Hasta 5	10
De 6 a 10	8
Más de 20	2
T o t a l	<u>20</u>



### CONCLUSION

La mayoría de los Departamentos de Auditoría Interna están integrados por 5 empleados, aunque en el resultado ésto es lo más común, hay que considerar que el número de empleados de este Departamento es consecuencia de las necesidades de cada empresa y de su tamaño.

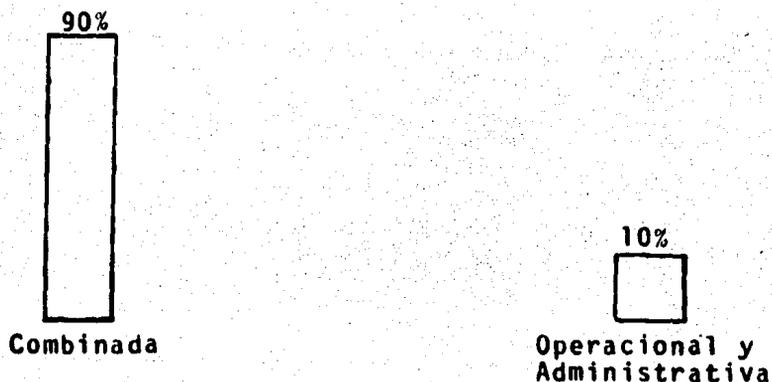
### 3. Enfoque actual de las funciones de Auditoría Interna.

#### Objetivo de la Pregunta

Tiene como finalidad el conocer que tipo de Auditoría se desarrolla en las diferentes empresas encuestadas.

#### Resultado de la Encuesta

	<u>Cantidad</u>
Operacional y Administrativa	2
Combinada (Financiera/Oper. y administrativa)	<u>18</u>
T o t a l	<u>20</u>



#### CONCLUSION

En la práctica la mayoría de los Departamentos de Auditoría Interna realizan sus funciones con el tipo de auditoría combinada, ya que con este enfoque abarcan tanto aspectos financieros como operativos y administrativos, y según nuestro punto de vista, este tipo de auditoría es la más recomendable.

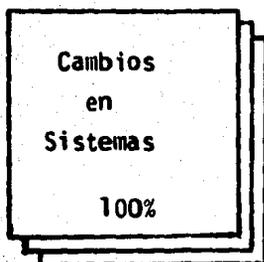
4. Casos en que es tomada la opinión de Auditoría para cambios de sistemas y fijación de políticas.

Objetivo de la pregunta

Conocer la aceptación respecto de la opinión del Auditor Interno ante la Dirección General, ya que ésta es la que decide los cambios y/o la implantación de nuevos sistemas y políticas.

Resultado de la Encuesta

	<u>Cantidad</u>
Cambios en Sistemas	
SI	<u>20</u>
Fijación de Políticas	
SI	19
NO	<u>1</u>
T o t a l	<u>20</u>



CONCLUSION

Como se puede apreciar, el resultado ha demostrado que la labor del Auditor Interno a través de los conocimientos generales que tiene de la empresa, facilita a la Dirección General el tomar decisiones y coadyuva al mejor funcionamiento de la empresa.

Actividades Desarrolladas por los Departamentos de Auditoría Interna,

Objetivo de las preguntas

Identificar que funciones son inherentes al Departamento de Auditoría Interna y conocer que otros tipos de funciones realizan, si son o no aceptadas dentro de sus principales actividades.

Resultados de la Encuesta

	<u>SI</u>	<u>NO</u>
5. Elaboración de conciliaciones bancarias	-	20
6. Revisión de conciliaciones bancarias	13	7
7. Confirmación de saldos bancarios	14	6
8. Arqueo de cuentas y documentos por cobrar a clientes	19	1
9. Confirmación de saldos de clientes	18	2
10. Planeación y participación en la toma física de inventarios	20	-
11. Depuración de cuentas colectivas	6	14
12. Contestación de confirmaciones a terceros solicitantes	8	12
13. Inventarios físicos del Area de Inmuebles, Maquinaria y Equipo	15	5
14. Revisión y análisis de los movimientos de capital y resultados acumulados	15	5
15. Estudios de coberturas con compañías aseguradoras	12	8
16. Coordinación de trabajo con Auditoría Externa	19	1

## CONCLUSION

Como se puede apreciar, los resultados enlistados fueron en su generalidad aceptables de acuerdo a las actividades propias del Departamento de Auditoría Interna, ya que aunque muchos departamentos tienen dentro de sus actividades ciertas funciones, esto no significa que estén de acuerdo en desarrollarlas. Dentro de ellas destacan las siguientes: depuración de cuentas colectivas, -- contestación de confirmaciones a terceros solicitantes; -- ya que estas actividades no les corresponden, y sí les quitan tiempo y atención para desarrollar con mayor diligencia las funciones para lo cual estos departamentos -- fueron creados.

## C O N C L U S I O N E S

1. Las funciones y objetivos del Departamento de Auditoría Interna son: los de vigilar, mejorar y evaluar la efectividad de los controles, sistemas y políticas, tanto operacionales, administrativas, contables como financieras; además de salvaguardar los activos de la empresa y obtener información segura y confiable, reportándolo directamente al ejecutivo de mayor jerarquía dentro de la estructura de la organización de una entidad, que es el Director General.
2. El Auditor Interno es independiente siempre y cuando realice su actividad en forma libre y objetivamente dentro de una estructura empresarial. La independencia permite al Auditor Interno dar juicios imparciales, esenciales para la conducta propia de las auditorías, ésto se logra a través de la suficiente organización de su Departamento a fin de permitirle el logro total de sus responsabilidades.
3. El Auditor debe reunir ciertas cualidades personales, así como requisitos profesionales. Esto lo adquiere mediante un constante estudio, lo cual le ayudará a cumplir con sus responsabilidades. Entre las más importantes son tener cuidado en la realización de su trabajo, cumplir con el Manual de Auditoría Interna, ser reservado con la información que maneja, obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente; así como cuidar el trato y relaciones directas con el personal de la empresa.

4. La planeación del trabajo del Auditor Interno es una valiosa herramienta administrativa, ya que de ella - podemos conocer anticipadamente cuales son los procedimientos de Auditoría que se van a emplear para lograr los objetivos ya establecidos en cada revisión. Además es la forma de involucrar a la Dirección de la empresa, es un medio de comunicación formal con los Auditores Externos y una guía de control.
5. La buena coordinación que se tenga con los demás Departamentos de la empresa, redundará en beneficio del trabajo de Auditoría Interna.
6. Los papeles de trabajo representan la evidencia de la revisión realizada por el Auditor Interno. Estos deben contener la suficiente claridad, las fuentes de información y sus conclusiones, ya que ellos son la fundamentación principal de los informes. Unos buenos papeles de trabajo deben hablar por sí solos.
7. El informe del Auditor Interno es la culminación de cada revisión, su objetivo principal es el de informar a la Dirección General de los resultados obtenidos. Para que este documento sea de utilidad deberá ser oportuno, objetivo, claro y veráz.

Las observaciones y recomendaciones en su contenido, y que reúnan las características mencionadas anteriormente son una herramienta insustituible para la toma de buenas decisiones por parte de la Dirección de la Empresa.

8. Los resultados de la encuesta realizada, nos muestra que el nivel de la Auditoría Interna, aunque -- de manera general, ha empezado a hacerse importante para el administrador mexicano, que ha comprendido la bondad de este órgano y lo está situando -- en el lugar, en que su misión pueda ser llevada a -- cabo con todo el apoyo necesario para obtener así, -- los mejores resultados y, consecuentemente delegar a estos (administradores) de sus responsabilidades como vigilantes sin daño del control.
9. Es visible también el hecho de que los Auditores -- Internos han aceptado su responsabilidad y la enfrentan con valentía y dignidad, preparándose día -- a día para poder satisfacer las funciones que se -- les han encomendado y, aún mas, luchando porque su función alcance el carácter de verdaderos asesores y consejeros.
10. El profesional<sup>o</sup> indicado para desarrollar la función de Auditor Interno es el Licenciado en Contabilidad.

BIBLIOGRAFIA

- **AUDITORIA INTERNA**  
Jorge Lozano Nieva  
Segunda Edición, 1979  
Editorial E.C.A.S.A.
  
- **MANUAL DEL CONTADOR PUBLICO**  
Instituto Mexicano de Contadores  
Públicos.  
Tomo II  
Segunda Edición 1973
  
- **EL AUDITOR INTERNO**  
Revistas del Instituto de Auditores  
Internos U.S.A.  
Junio 1976 Junio 1981  
Diciembre 1977 Agosto 1981
  
- **APUNTES DEL SEMINARIO DE AUDITORIA  
INTERNA DE ALFA INDUSTRIAS.**  
Abril 1980
  
- **APUNTES DEL DESPACHO FREYSSINIER MORIN**
  
- **TESIS: COORDINACION DE LABORES ENTRE  
LAS AUDITORIAS INTERNA Y EX--  
TERNA**  
C.P. José G. Juárez Mosqueda - 1978
  
- **TESIS: LA AUDITORIA, SU COORDINACION  
Y RELACION CON LA AUDITORIA -  
EXTERNA**  
C.P. Agustín Escobedo Rubí - 1979