

24.62



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION

METODOLOGIA DE LA
AUDITORIA INTERNA
OPERACIONAL

SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E

Que en opción al grado de:
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a
JOSE LUIS CARRILLO ALVAREZ

Director del Seminario:
C.P. JOSE ESTRADA OROZCO



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 está 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.

INDICE

INTRODUCCION

PAGINA

I.- Generalidades sobre Auditoria Interna Operacional.

1.- Definición. _ _ _ _ _	1
2.- Objetivos. _ _ _ _ _	3
3.- Ubicación y Organización. _ _ _ _ _	6
4.- Comparación de las Auditorias Administrativa y Operacional. _ _ _ _ _	17

II.- Metodología.

1.- Selección de las Operaciones a examinar.	
a) Objetivos. _ _ _ _ _	14
b) Requisitos de las Operaciones. _ _ _ _ _	15
2.- Familiarización.	
a) Objetivos. _ _ _ _ _	16
b) Entrevistas. _ _ _ _ _	16
c) Visita a las instalaciones. _ _ _ _ _	18
d) Análisis de Información Financiera y Ope- rativa. _ _ _ _ _	18
3.- Investigación del Flujo de las operaciones.	
a) Importancia. _ _ _ _ _	19
b) Objetivos. _ _ _ _ _	19
c) Método. _ _ _ _ _	20

4.- Programas de Trabajo.

a) Definición. -----	26
b) Objetivos. -----	27
c) Contenido. -----	29
d) Modificaciones al Programa de Trabajo. --	32

5.- Ejecución de la Auditoría. (Elaboración -
de Papeles de Trabajo.)

a) Importancia. -----	34
b) Objetivos. -----	34
c) Elaboración de Cédulas.	
c.1.- Secuencia. -----	35
c.2.- Estructura. -----	36
c.3.- Consideraciones en su formulación. _	37
d) Supervisión.	
d.1.- Objetivos. -----	37
d.2.- Cualidades del supervisor. -----	38

6.- Elaboración del Informe.

a) Proceso de elaboración. -----	39
b) Cualidades de un buen informe. -----	43
c) Discusión con auditados. -----	46

7.- Seguimiento de Auditoría.

a) Objetivos. -----	49
b) Formas de seguimiento. -----	50
- Conclusiones. -----	53
- Bibliografía. -----	54

INTRODUCCION

A medida que las empresas crecen, es mayor la dificultad de sus dirigentes para ejercer control sobre el correcto funcionamiento de las operaciones. Requieren de mayor personal, implementaciones y en ocasiones cambios radicales en los sistemas de información.

Como una ayuda a ejercer vigilancia al buen funcionamiento de las operaciones, surge la implementación en la organización de las empresas, de la función de la auditoría interna - operacional.

La actividad de la auditoría interna ha alcanzado notable aceptación en las empresas, gracias a los esfuerzos realizados por los profesionistas que ejercen esta actividad.

El volumen de las operaciones, las deficiencias en el control interno, sistemas de información anticuados a modernos, falta o suficiencia de personal para llevar a cabo el control de las operaciones, etc., podrán ser factores que determinen el grado de profundidad y mayor o menor análisis en la ejecución de la auditoría.

Para aplicar la auditoría operacional, existen diversos puntos de vista (con mayor o menor análisis), atendiendo a la operación o tipo de empresa.

Al respecto, el Boletín No. 2 de la "Comisión de Auditoría Operacional", del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, menciona la metodología que debe emplearse en el desarrollo de una auditoría operacional.

En este trabajo presento la metodología para llevar a cabo la auditoría operacional, y a manera de darle alguna validez a ésta, a continuación muestro su comparación con la metodología del I.M.C.P.

COMPARACION DE LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL DEL I.H.C.P.

Y LA PROPUESTA EN ESTE TRABAJO

I.H.C.P.

- 1.- Selección de Operaciones a examinar.
- 2.- a) Familiarización.
b) Visita a las instalaciones.
c) Análisis de información financiera.
d) Análisis de información operativa.
e) Entrevistas.
f) Examen de la documentación.
- 3.- (1)
- 4.- Ejecución
- 5.- (2)
- 6.- a) Resumen de problemas detectados.
b) Discusión con auditados.
c) Diagnóstico.
- 7.- (3)

PRESENTACION:

- 1.- Selección del área u operaciones a examinar
- 2.- Familiarización.
(4)
- 3.- Investigación de los procedimientos operacionales.
- 4.- Elaboración del Programa de Trabajo.
- 5.- Ejecución (Elaboración de papeles de trabajo)
- 6.- Elaboración del informe
(4)
- 7.- Seguimiento de la Auditoría.

() Los números entre paréntesis indican, variaciones entre una metodología y otra, mismas que se explican a continuación.

Explicación a las variaciones de la metodología propuesta.

(1) El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera la investigación de los procedimientos operacionales, en la etapa de la "ejecución", mediante el uso de cuestionarios.

(2) El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera en la etapa de la "ejecución"; la elaboración del "Programa de Trabajo" y la ejecución del mismo, (Elaboración de papeles de trabajo). En virtud de la importancia que reviste la interpretación del Programa de Trabajo y su ejecución, en esta Tesis, se considera la elaboración de papeles de trabajo en forma separada.

(3) En la actualidad el seguimiento de la auditoría, es un paso que permite determinar el grado de corrección de los problemas detectados.

(4) Esta presentación, se condensa en términos generales, a fin de facilitar la comparación, ya que todos los pasos mencionados por el I.M.C.P., de alguna manera forman parte de la metodología, y serán mencionados en su oportunidad.

1.- GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL

1.- Definición

Los diversos autores sobre el tema, han aportado sus --
conceptos, a continuación se enuncian algunos de ellos.

a) Roy A. Linderberg y Theodore.

La auditoría de operaciones es una técnica para -
evaluar sistemática y regularmente la efectividad de una fun-
ción o una unidad, con referencia a normas corporativas e in-
dustriales, utilizando personal no especializado, en el área
de estudio, con el objeto de asegurar a la administración -
que sus objetivos se cumplan y determinar que condiciones se
pueden mejorar.

b) I.M.C.P. (Comisión de Auditoría Operacional).

Es el examen de ciertos aspectos administrativos -
con el propósito de lograr incrementar la eficiencia y efica-
cia operativa de su cliente a través de proponer las recomen-
daciones que considere adecuadas.

c) Junta de Directores del Instituto de Auditores In-
ternos.

La Auditoría Interna Operacional es la actividad -
Independiente de evaluación dentro de una organización para
el examen de las operaciones contables, financieras y otras,
como una base para servir a la administración. Es un con--

trool administrativo que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros controles.

d) *Conclusión.*

- *La Auditoría Interna Operacional. Es un control que funciona midiendo y evaluando otros controles.*

- *En virtud de que los objetivos del control interno son: la protección de activos, obtención de información; promoción de la eficiencia en las operaciones y adhesión a las políticas establecidas por la compañía, podemos conce-
tuar lo siguiente:*

La Auditoría Interna Operacional. Es la revisión de las operaciones de una entidad económica, realizada con el personal propio de la empresa, a fin de verificar: la correcta protección de los activos; la obtención de información confiable y oportuna; la adhesión a las políticas establecidas por la compañía y promover la eficiencia de las operaciones.

2.- OBJETIVOS

Al conceptualizar la Auditoría Interna, se hizo mención de los objetivos fundamentales de la auditoría interna, sin embargo estos son aspectos generales, en la práctica, estos objetivos se adaptan al área a examinar, se ramifican dividiéndose en objetivos particulares y estos a su vez determinan las actividades a desarrollar en un programa de trabajo.

Los objetivos de la auditoría interna se encuentra estrechamente entrelazados con los objetivos propios de la función o área a examinar. Por lo que es conveniente plasmar en el programa de trabajo los objetivos de la función a examinar, y en forma paralela los objetivos de la función de auditoría.

Algunos objetivos de la auditoría interna pueden ser entre otros los siguientes:

a) Verificar que la información que arroje el sistema contable se encuentre basada en principios de contabilidad generalmente aceptados.

b) Verificar que existan controles que promuevan la eficiencia de las operaciones y que permitan:

- El buen desarrollo de las operaciones.
- Autocomprobación del resultado de las operaciones.
- Coordinación de las labores, etc.

c) Determinar el grado de confiabilidad de los controles contables, administrativos, operacionales y financieras.

d) Evaluar el grado de confiabilidad de la información financiera y operacional.

e) Determinar el grado de desviación al cumplimiento de los planes, políticas y procedimientos dictados por la Dirección.

f) Determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos establecidos, así como sugerir la implantación de nuevos procedimientos cuando sea necesario.

g) Determinar el grado de protección de los activos tangibles contra los riesgos a que se encuentren expuestos.

h) Evaluar el control interno, proponer mejoras y correcciones al sistema.

i) Coordinar la revisión de estados financieros con las revisiones periódicas, de auditoría interna.

j) Verificar que se cuente con los recursos técnicos y humanos necesarios, para la consecución de los objetivos fijados, en cuanto a su cantidad y calidad, así como evaluar su insuficiencia o exceso.

Los objetivos mencionados, no han sido enumerados exhaustivamente, sin embargo se puede decir que son los principales

en la labor encomendada al auditor interno. Todos ellos se encuentran dirigidos hacia una meta primordial, el de prestar un servicio constructivo de información, a la dirección.

3. - UBICACION Y ORGANIZACION

Una vez fijados los objetivos de la función de la auditoría interna, se puede proponer su organización en la estructura orgánica de la empresa.

a) Ubicación

Considerando que la auditoría interna es una actividad de evaluación y vigilancia que se desenvuelve en el campo de las finanzas como en los aspectos de operación y administrativos de la empresa. Por lo que la actividad de la Auditoría Interna no debe ser considerada una función de línea.

El auditor carece de autoridad para dar órdenes a los departamentos integrantes de la compañía; a través de sus informes sólo emite sugerencias, recomendaciones, los cursos de acción a seguir para corregir o mejorar la eficiencia de las operaciones examinadas.

También para que el auditor interno conserve su independencia mental y emitir juicios imparciales sobre las operaciones examinadas, es conveniente que reporte directamente a la alta gerencia a nivel STAFF.

b) Organización

En virtud de que los objetivos de la función de auditoría se ven reflejados en cada auditoría efectuada, para es-

estructurar la organización del departamento de auditoría interna se pueden considerar los aspectos siguientes:

b.1) Dimensión de la empresa.

La planeación del personal necesario para llevar a cabo las funciones del departamento de auditoría, va en relación directa a la dimensión de la empresa.

La prueba evidente de que el número de personal es suficiente, es la conclusión del plan anual de auditoría con el alcance fijado en los programas de auditoría, sin que se ocupe una cantidad excesiva de tiempo extra; y en forma inversa que exista personal no asignado a revisiones específicas.

b.2) Areas de Aplicación de la Auditoría.

Es conveniente seccionar el departamento por áreas de aplicación de la auditoría y asignar a estas áreas, el personal idóneo, es decir, el que tenga mayor experiencia y conocimiento de las funciones. Esto además de dar confiabilidad a la conclusión de las auditorías encomendadas, ayuda a disminuir costos del trabajo, porque se evita en alguna medida los tiempos de investigación de las operaciones. Principalmente en auditorías periódicas y rutinarias de supervisión, como pueden ser, las revisiones a oficinas descentralizadas.

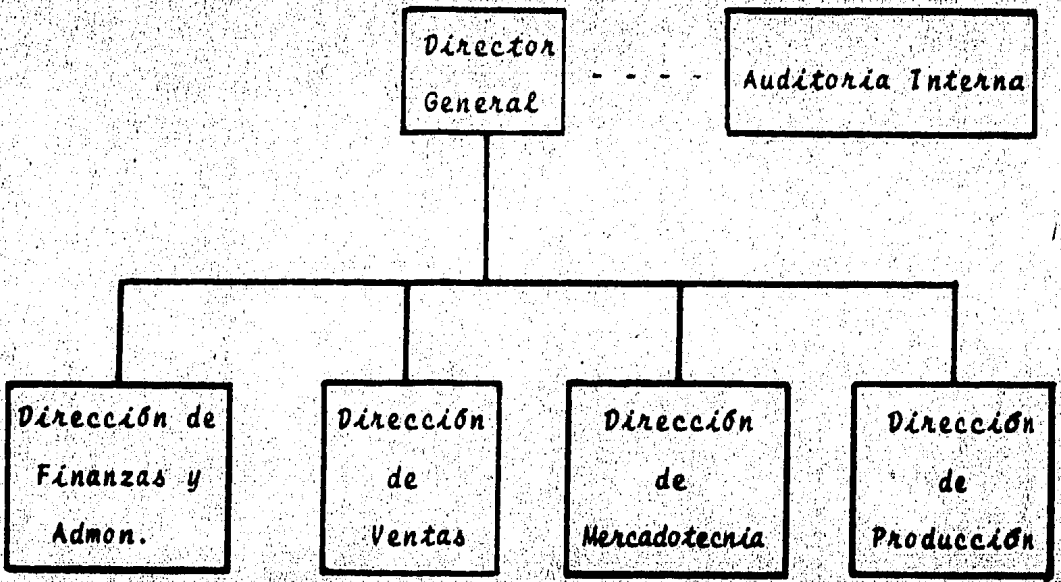
b.3) Niveles Jerárquicos del Personal.

El personal que compone la estructura del departamento, debe tener grados progresivos de experiencia, partiendo desde el nivel de ingreso hasta el nivel necesario para ejecutar y proveer una supervisión adecuada a las exigencias del trabajo. Sin descuidar que exista desarrollo entre cada nivel, a fin de no desequilibrar la experiencia del grupo de auditoría.

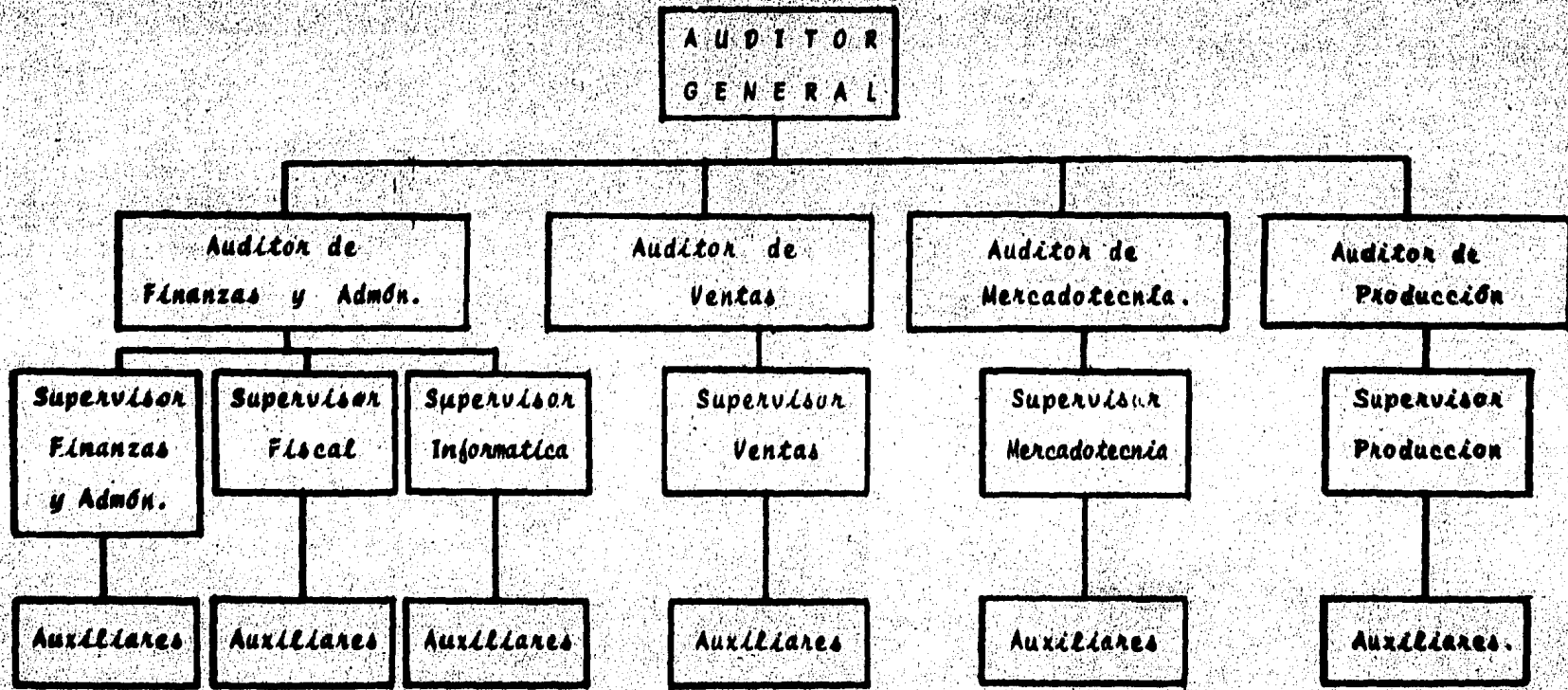
La organización de la función de auditoría interna, puede plantearse en relación directa a la organización de la propia empresa, asignando un jefe de auditorías a cada dirección de la empresa.

A continuación se presentan los organigramas, a fin de exponer la idea anterior.

1. ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA "X"



II. ORGANIGRAMA DE LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA



4.- COMPARACION DE LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL

El boletín No. 1 de la "Comisión de Auditoría Operacional", del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, menciona que las auditorías operacional, operativa y administrativa son análogas. Y en efecto, con frecuencia diversos autores han considerado como sinónimos a las auditorías administrativa y operacional, principalmente porque ambas tienen como finalidad promover la eficiencia.

Sin embargo desde el punto de vista de su aplicación existen las diferencias siguientes:

A U D I T O R I A S

Administrativa

Operacional

A) Examen de Procedimientos:

- Evalúa si consiguen coordinación efectiva interdepartamental y si tienen secuencia lógica.

- Evalúa que los procedimientos se llevan a cabo correctamente por el personal asignado para su control.

B) Examen de Objetivos Operacionales:

- Evalúa que los objetivos hayan sido fijados adecuadamente de acuerdo con las características de la propia empresa. (a través de estudios previos).

- Evalúa la desviación en el cumplimiento de los objetivos.

AdministrativaC) Examen de Políticas:

- Revisa que las políticas establecidas, sean afines a los objetivos de la empresa y coadyuven a conseguir dichos objetivos.

D) Examen del Control Interno:

- Evalúa el sistema de control interno, a fin de corregir fallas o implantar medidas para protección de activos o mejorar el flujo de la información.

E) Examen de Estados Financieros:

- Evalúa la solvencia de la empresa, su liquidez, endeudamiento, etc., a través de razones financieras y en su caso da recomendaciones para mantener el equilibrio entre el capital disponible y su pasivo. (a corto y largo plazo), a fin de evitar menor riesgo de quiebra, mejor ma-

Operacional

- Evalúa la desviación en el cumplimiento de las políticas.

- Evalúa el sistema de control interno, para determinar debilidades, cuantificar sus consecuencias y efectuar recomendaciones para su corrección.

- Evalúa el razonable registro de las operaciones efectuadas por la empresa y da sus recomendaciones para la corrección de aplicaciones impropiedades.

- nejo de capital y mejorar -
las utilidades.

De lo anterior se desprenden las afirmaciones siguientes:

10. Las auditorías administrativa y operacional, tienen la misma finalidad, promover la eficiencia.

20. La Auditoría Administrativa. Examina los elementos del proceso administrativo; planes, políticas, objetivos, programas, procedimientos, pronósticos, estructura organizacional, etc., desde el punto de vista de su implantación, a fin de proponer modificaciones que permitan conseguir de manera más agil y eficiente los objetivos de la compañía.

30. La Auditoría Operacional. Evalúa el grado de incumplimiento ó desviación de los objetivos, planes, políticas, procedimientos, etc., y propone las sugerencias para su corrección.

II. METODOLOGIA

1). SELECCION DE LAS OPERACIONES A EXAMINAR

a). Objetivo

El objetivo primordial de esta fase es, determinar - las probabilidades de obtención de beneficios superiores al - costo de la auditoría, considerando los siguientes factores:

10. Urgencia de la auditoría, para la evaluación de - problemas actuales. (desfalcos, fraudes)

20. Por solicitud expresa de los ejecutivos responsa- bles de la ejecución de las operaciones.

30. Importancia de las operaciones dentro de la orga- nización, en relación a:

- Monto de la inversión.
- Monto de los gastos, costos ó ingresos.
- Gravedad de los posibles problemas.

40. Aprovechamiento de la experiencia del personal en la elaboración de las auditorías. (La cual disminuye el costo de la revisión y aumenta la calidad del trabajo a desarrollar).

50. Nivel jerárquico del departamento de auditoría y - del área a revisar. No obstante que en teoría el departamento de auditoría debe funcionar a nivel staff, en la práctica es - común que se encuentre ubicado en la organización de la empre-

sa, dentro de la "Dirección de Finanzas", a nivel de departamento o gerencia.

b) Requisitos de las Operaciones

Es conveniente que las operaciones tengan los siguientes requisitos:

10. Que el área no se encuentre en proceso de cambio o implementación de operaciones.

20. Que no existan proyectos actuales para la eliminación de problemas.

30. Que no se hayan efectuado estudios recientes, en donde se planteó los problemas actuales.

Los requisitos anteriores, tienen como finalidad, no entorpecer los planes de la propia compañía en la solución de los problemas existentes, o en el mejoramiento al control de las operaciones.

2). FAMILIARIZACION

a) Objetivos

Los objetivos de esta fase son los siguientes:

10. Confirmar la conveniencia de efectuar auditoria - al área seleccionada, o en su defecto definir el momento más propicio para su ejecución.
20. Establecer contacto con los responsables de las - operaciones por auditar e informales:
 - Las operaciones que serán objeto de la revisión.
 - Los objetivos generales de la revisión, en función de los beneficios que puede obtener el - área, a través del servicio de la auditoria.
30. Conocer el volúmen de las operaciones por revisar.
40. Conocer en forma general la organización del área.
50. Asegurarse de que en la elaboración del programa de trabajo, se cubran aspectos de importancia.
60. Planear y determinar los tiempos de investigación de las operaciones.

b) Entrevistas

Después de haber informado a los funcionarios responsables de la ejecución de las operaciones de la próxima ini--

ciación de la auditoría y los objetivos que esta persigue, - en la entrevista con los ejecutivos de la operación, se procede a solicitar la siguiente información:

10. Organigrama del Area.
20. Cantidad de personal que labora en cada una de las diversas secciones.
30. Procedimientos de las operaciones.
40. Manual de funciones o descripciones de puestos.
50. Enlistar principales funciones de las diferentes categorías ó clases de puestos.
60. Recopilar información referente a:
 - Presupuestos que elaboran (personal, costos, - ventas, mobiliario, necesidades de efectivo, de materias primas, horas extras, etc.)
 - Aspectos legales que afectan al área.
 - Cantidad de operaciones que se generan mensualmente.
70. En el departamento de contabilidad, obtener los - registros auxiliares de las cuentas que reflejen las operaciones a examinar, así como sus conciliaciones mensuales.
80. Enlistar registros, estadísticas, u otros controles que se utilizan para el manejo de las operaciones.
90. Solicitar copias de las formas impresas que se - utilizan para el control y realización de las operaciones.

c) Visita a las instalaciones

Esta etapa de la familiarización, se lleva a cabo en auditoría a las áreas de almacenes, producción ó compras, con el objeto de detectar a través de la observación, las deficiencias en el manejo de materiales, y es conveniente que se efectúe por el personal con mayor experiencia en auditoría a las áreas de almacenes.

d) Análisis de Información financiera y operativa.

Por medio del análisis de la información financiera y operativa obtenida en la etapa anterior, se elaboran razones financieras que permiten conocer en forma amplia lo siguiente:

- Dimensión del área a revisar.
- Actual situación de las operaciones, en relación a años anteriores y en su caso a otras empresas del mismo ramo.
- Tendencia de las operaciones.

La información y las razones financieras obtenidas, sirven de base para considerar en el programa de trabajo aspectos de relevancia, que pudieran perderse en un análisis profundo. Además se estiman tiempos para la siguiente fase de la auditoría, la investigación del flujo de las operaciones.

3.- INVESTIGACION DEL FLUJO DE LAS OPERACIONES.

a) Importancia

Es necesario conocer previamente a la realización del programa de trabajo, el sistema de control interno existente en la empresa. El Boletín No. 3 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, al respecto especifica que: "Como base para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría que use, el auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno de la empresa".

Con esto estaremos en condiciones de preparar un adecuado programa de trabajo, al contar con una base sólida para su desarrollo.

b) Objetivos de la investigación de las operaciones

El auditor en su carácter de profesional, investiga el flujo de las operaciones y con ello cumple con la norma relativa a la ejecución del trabajo del "Estudio y Evaluación del Control Interno".

Los objetivos que se persiguen en esta fase de la auditoría son los siguientes:

- 1o. Conocer con profundidad el flujo de las operaciones, y evitar lagunas en la elaboración del programa de trabajo.

20. Evitar tiempos perdidos en la ejecución de la auditoría, por dudas surgidas con relación al flujo de las operaciones.
30. Planear adecuadamente la ejecución de la auditoría, mediante la elaboración del "Programa de Trabajo".
40. Evaluar el grado de control de las operaciones. - Revisar la existencia de instructivos, manuales, catálogos, registros, formas, informes, estadísticas, etc.

c) Método

Si existen procedimientos de las operaciones, la investigación se simplifica a actualizarlos y posteriormente a diagramar el flujo de las operaciones.

En caso de no existir procedimientos se efectúan los siguientes pasos:

10. Descripción de las Operaciones.

Se procede a describir las operaciones, mediante la entrevista del personal integrante del área - por revisar, clasificando las entrevistas por departamentos, funcionarios, empleados y actividades.

Para describir la operación se obtienen los siguientes datos:

- A). Nombre de la función por auditor.
- B). Nombre del procedimiento.
- C). Descripción de la actividad.
- D). Nombre y número de las formas utilizadas en la actividad.
- E). Propósito de cada forma utilizada.
- F). Departamento y operación que la origina.
- G). Documentos o informes que origina.
- H). Periodicidad de elaboración de formas y reportes.
- I). Destino y uso de original y copias, en caso de existir.

Lo anterior tiene la ventaja de que la información obtenida del personal, se confirma con la observación; descripción y uso de las formas o registros utilizados.

Una vez obtenida la información total de la operación, a continuación se procede a su graficación, mediante diagramas de flujo.

20. Diagramación de las operaciones.

De hecho, la descripción de las operaciones nos da el conocimiento de su flujo, sin embargo, al elaborar el diagrama de flujo, se obtienen las siguientes ventajas.

- A. Facilita la comprensión de las operaciones, debido a que reduce la lectura de su descripción

- a una gráfica que contiene símbolos y contiene la información necesaria.
- B) Facilita la identificación de puntos de control de las operaciones.
 - C) Se obtiene mayor objetividad en la elaboración del programa de trabajo, ya que se puede describir con mayor exactitud la verificación al correcto funcionamiento de la operación.
 - D) Dan mayor auxilio al personal encargado de efectuar la auditoría, en la obtención de la información y conocimientos de la operación.
 - E) Promueve la iniciativa del grupo de auditores.

En la diagramación se utilizan símbolos para identificar documentos y operaciones. Los símbolos más comunes son los siguientes:

SIMBOLOGIA

SIGNIFICADO

A)



Forma.

B)



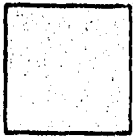
Elaboración.

SIMBOLOGIASIGNIFICADO

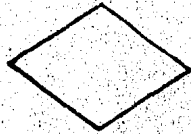
C)

*Destrucción de la forma.*

D)

*Revisión.*

E)

*Decisión.*

F)

*Registro.*

G)

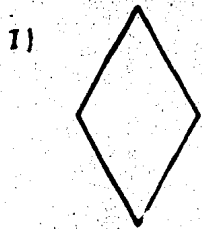
*Reporte.*

SIMBOLÓGIA

SIGNIFICADO



Archivo Permanente.



Archivo Temporal.



Operación.



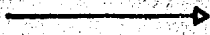
Anexar



Conector.



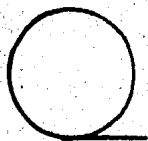
Tira Sumadora.

SIMBOLOGIASIGNIFICADON) 

Flujo de Documento.

O) 

Descripción de la Operación.

P) 

Cinta Magnética.

En la elaboración de un diagrama de flujo (flujograma) es conveniente estandarizar la utilización de la simbología, - así como, diseñar un nuevo símbolo cuando la operación a describir no se encuentre prevista en la simbología inicial, - aclarando en el índice del flujograma su utilización y significado.

4). PROGRAMA DE TRABAJO

La elaboración del programa de trabajo, es la etapa fundamental de la planeación, mediante él se puede controlar la ejecución y tiempo de terminación de la auditoría, cuidando calidad y extensión de la misma.

a) Definición

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en el Boletín No. 4 de la Comisión expresa: "El Programa de Trabajo es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de auditoría que han de emplearse, la extensión que se les ha de dar y la oportunidad en que se han de aplicar."

Según Arthur W. Holmes. "El Programa de Trabajo es un procedimiento para examen lógicamente planeado. Además de servir como guía procesal lógica durante el curso de una auditoría, el programa predeterminado de esta, es una lista de comprobación a medida que progresan las varias etapas de la auditoría y se terminen sus sucesivas bases".

En mi Opinión:

El Programa de Trabajo, es la calendarización de las verificaciones, basadas en las técnicas de auditoría, la cual sirve de guía para controlar los siguientes factores:

- Supervisión total de los papeles de trabajo.

- Conclusión oportuna de la auditoría.
- Aplicación de la totalidad de las pruebas previstas.
- Extensión de las pruebas efectuadas.
- Asignación de responsabilidades de revisión al grupo de auditores.

b) Objetivos

Los programas de trabajo tienen los siguientes objetivos:

b.1). Cumplimiento de la norma de Auditoría:

Cumplir con la norma de auditoría de "Planeación y Supervisión" relativa a la ejecución del trabajo.

b.2). Directriz del trabajo a desarrollar:

Servir de guía y dirección para la aplicación de los procedimientos de auditoría, tanto al encargado del trabajo como a los ayudantes y proporcionar el orden y ejecución de las verificaciones planeadas.

Debido a que la experiencia de los auditores es diversa, el programa de trabajo menciona las actividades que se deben efectuar, el departamento o sección donde deben efectuarse y la documentación donde se obtendrán los datos necesarios para efectuar su análisis.

b.3) Deja constancia de la planeación

Se asienta la evidencia de la labor de planeación en el programa de trabajo, para su utilización en futuras auditorías. Por lo que ahorra tiempo de una nueva planeación, reduciendo el trabajo a una actualización del mismo.

b.4) Controla el avance de la auditoría

Debido a que en el programa de trabajo, se asienta el tiempo estimado para cada revisión, se puede ir controlando los tiempos de avance del trabajo. Y en su caso tomar medidas correctivas para la conclusión oportuna de la auditoría.

b.5) Facilita la división del trabajo y asignación de responsabilidades.

La ejecución de una auditoría lleva consigo diferentes grados de dificultad, y es conveniente asignar las revisiones de acuerdo con la experiencia del personal.

El hecho de que el programa de trabajo mencione las revisiones a detalle, facilita la identificación de su dificultad, ayudando a determinar el personal más idóneo para llevar a cabo el trabajo.

En consecuencia el programa de trabajo, promueve la -
especialización del personal.

c) Contenido

El estudio y evaluación del control interno dan las -
bases e información requeridas para la elaboración del programa de trabajo, a continuación se enuncia y describe la información mínima que debe contener.

c.1) Determinación de objetivos de la auditoría.

Para fijar los límites de la revisión, es conveniente plasmar en el programa de trabajo, los objetivos del área a revisar y en forma paralela - describir los objetivos de la auditoría, el hacerlo tiene las siguientes ventajas:

- Facilita la identificación de los objetivos en la labor de auditoría.
- Los límites de los objetivos de auditoría se encuentran estrechamente relacionados con los del área a auditar, por lo que se evitan divagaciones en su fijación, con respecto a la extensión, tiempo y departamento responsable que debe cumplirlos.

Cabe mencionar que en la medida en que se logren comprender y/o conocer los objetivos particulares y generales

del área por auditar, en esa misma medida se podrán fijar -- objetivos de la propia auditoría.

c.2) Descripción de las actividades a desarrollar.

Para cumplir con los objetivos de la auditoría - se determinan las actividades que se deben efectuar, cuidando que cumpla con los siguientes requisitos:

- Que la redacción, sea lo más breve y comprensible.
- Que mencione los documentos donde se obtendrá la información.
- Que mencione los departamentos, donde se ob--- tiene la documentación.
- Y que se describa la verificación que debe - efectuarse a la información capturada.

Lo anterior disminuye tiempos perdidos por ---- consultas de los auxiliares al encargado de la auditoría, lo que repercute en posible atraso de la conclusión de la auditoría misma.

c.3) Alcance de las revisiones.

El volumen de casos que deben considerarse para la realización de las pruebas, en principio se encuentra justificado en el programa de trabajo,

en razón del volúmen de operaciones que se realizan, y el grado de eficiencia de su control (en base al previo estudio del control interno).

c.4) Personal responsable de su ejecución.

Desde el inicio de la auditoría, se puede asignar la responsabilidad de cada uno de los participantes de la auditoría, de acuerdo a su experiencia.

Al determinar las actividades que deben realizar cada auditor es conveniente que se consideren actividades secuenciales y/o actividades que estén eslabonadas, lo que posiblemente les permita desarrollar las actividades en forma paralela.

c.5) Control de tiempos de avance.

La planeación del trabajo, contiene también la estimación del tiempo empleado para la conclusión de cada verificación.

A fin de controlar el avance de la auditoría, cada auditor elabora una cédula, donde refleja: el tiempo estimado; el tiempo real; la diferencia en tiempo utilizado de adelanto o atraso y la causa principal de la desviación.

Lo anterior sirve de base para tomar las medidas necesarias que corrijan la desviación de tiempos estimados y no afectar planes futuros (a corto plazo) de asignación del personal de auditoría a nuevos trabajos.

d) Modificaciones al Programa de Trabajo.

d.1) En auditoría actual.

Es necesario señalar que la planeación de la auditoría no es de carácter rígido. El auditor debe estar preparado para efectuar modificaciones ó ampliaciones al programa de trabajo formulado inicialmente, de acuerdo con las circunstancias que se presenten, cuidando los aspectos de alcance, oportunidad y complementación de las pruebas previstas.

d.2) En Auditoría posterior.

El programa de trabajo pierde validez con el tiempo, debido a cambios en los procedimientos establecidos para el control de las operaciones, cambios del sistema de información. (formas, registros, etc.) e incremento de nuevas actividades.

Por lo anterior se hace necesario actualizar el programa de trabajo en la aplicación de la auditoría posterior.

Su modificación se puede efectuar en dos formas a saber:

- Durante la ejecución de la propia auditoría. - Esto es posible, si antes de iniciar el trabajo, a través de una entrevista con los responsables de los departamentos afectados, se determina que no han existido cambios de importancia, en el control de las operaciones.
- Antes de la ejecución de la auditoría. Es necesario actualizar ó incluso elaborar nuevamente el programa de trabajo, cuando los procedimientos para el control de las operaciones se han modificado, ó el sistema de información cambia de manual a mecanizado. En dichos casos el programa se vuelve obsoleto, y en lugar de servir de guía, crea confusiones en el personal encargado de efectuar la auditoría.

5). EJECUCION DE LA AUDITORIA (ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO)

a) Importancia de los papeles de trabajo.

La ejecución de la auditoría consiste en realizar las actividades previstas en el programa de trabajo.

La evidencia de su ejecución, las pruebas efectuadas, así como los resultados de la auditoría, se reflejan en los papeles de trabajo.

La importancia de los papeles de trabajo, radica principalmente, en que son la única prueba del trabajo realizado por el auditor.

b) Objetivos de los papeles de trabajo

10. Contienen los hechos evidenciales y detallados - que sirven de base para fundamentar la opinión.
20. Constituyen la única prueba, que el auditor tiene de la solidez y carácter profesional de su trabajo.
30. Se utilizan para disminuir esfuerzos en auditorías posteriores.
40. Proporciona un registro histórico de la auditoría practicada y se utilizan para futuras aclaraciones.
50. A través de ellos, se supervisa el avance y calidad del trabajo realizado.

c) Elaboración de cédulas (papeles de trabajo).

c.1) Secuencia de elaboración.

10. Cédula sumarias (de referencia). Reflejan el panorama general del área a revisar, los conceptos y cifras ordenados de acuerdo al flujo de la operación.
20. Cédulas analíticas. Son el resultado de la aplicación de los procedimientos de auditoría, sobre alguna parte de la operación, controles verificados ó cifras del balance.
30. Cédulas subanalíticas. Resultan de la ampliación de los procedimientos aplicados en las cédulas analíticas, en los casos en que se requiere profundizar en la verificación.
40. Cédulas sumarias de resultados. En ellas se plasman las conclusiones ó observaciones de las pruebas realizadas, relacionandolas con las cédulas en donde se reflejan las defi-ciencias detectadas.
50. Informe. Informe de auditoría, es un papel de trabajo, donde se plasman las principales deficiencias detectadas, en orden de impor-tancia ó por grupos operacionales.

c.2) Estructura

c.2.1). Encabezado.

El encabezado son los datos relativos al papel de trabajo que lo identifican y son los siguientes: Índice (clave de identificación de la cédula); nombre de la compañía, título de la cédula; - iniciales de quien elaboró, revisó y - fecha de preparación.

c.2.2). Cuerpo de la cédula.

El cuerpo de la cédula contiene los datos relativos al trabajo realizado y son los siguientes: Cifras y conceptos en los que se trabajó, marcas de auditoría, observaciones y conclusiones - fundamentadas.

c.2.3). Pie de la cédula.

Al calce de la cédula se anotan; el significado de las marcas de auditoría utilizadas en la cédula y la fuente de información que se utilizó (reportes, - registros, informes, etc). Así como - la fecha de dicha información.

c.3) Consideraciones en su formulación.

c.3.1). Previos

10. Estudiar la necesidad de su elaboración. -
20. Aprovechar la información elaborada por la compañía (informes, estadísticas etc.)
30. Planear su diseño y clave de identificación.

c.3.2.). Durante su formulación

10. Anotar la información en el orden en que se obtiene de la documentación fuente.
20. Considerar la sumalización de cifras.
30. Cruzar cifras que se encuentran registradas en otras cédulas.
40. Anotar los datos en forma columnar.
50. Anotar de inmediato observaciones y conclusiones.
60. Escribir con letra legible y redacción lo más clara posible.
70. No deben pasarse en limpio.

d) Supervisión

d.1) Objetivos.

Los Objetivos de la labor de supervisión son entre otros los siguientes:

10. Verificar el cumplimiento de la totalidad de las revisiones prefijadas en el "Programa de

Trabajo".

20. Definir si el alcance fijado previamente en el programa de trabajo, es suficiente para soportar la opinión del bien o mal funcionamiento de las operaciones.
30. En su caso definir la necesidad de completar la prueba, aplicando nuevos procedimientos.
40. Verificar la recopilación de la totalidad de datos que debe llevar el informe, referentes al alcance de las pruebas efectuadas y deficiencias detectadas.
50. Definir el grado de experiencia del personal que llevó a cabo la auditoría, para que se considere su participación en próximas revisiones.

d.2) Características del supervisor.

Las características del personal encargado de la supervisión son las siguientes:

10. Amplio conocimiento de las operaciones auditadas.
20. Experiencia sólida en la aplicación de los procedimientos de auditoría.
30. Habilidad en la lectura e interpretación de los papeles de trabajo.
40. Claridad de expresión en las instrucciones de trabajo adicional y elaboración de informes.

6). ELABORACION DEL INFORME

a) Pasos a seguir en su elaboración.

a.1) Recopilación de datos:

Es conveniente que la ejecución de los papeles - de trabajo se concluyan en forma total, incluyen do la evidencia de las deficiencias detectadas y su cuantificación para respaldar las aseveraciones contenidas en el informe, lo que permite -- que su elaboración se lleve a cabo sin contra- tiempos. Sin embargo es común que al iniciar la redacción del informe, se encuentre con que es - necesario recabar mayor información para aclarar posibilidades que no se habían previsto, ó bien reforzar las afirmaciones asentadas en el mismo.

Lo anterior evita que surjan desacuerdos por par te del personal auditado, sobre las bases que soportan el in- forme.

Después de haber recopilado la información que se in cluye en el informe, se puede elaborar un resumen de los pro blemas detectados. De este resumen se eligen los que a juí- cio del encargado y/o supervisor se deben mencionar en el in- forme y los que se pueden deshechar.

Dentro de los problemas que se detectó en el transcu- so de la auditoría, probablemente algunos se corrrijan en el -

mismo lapso de la revisión, llevando a cabo la acción correctiva que recomendó el auditor. No obstante si la deficiencia lo amerita, se debe mencionar en el Informe, conjuntamente con la acción correctiva que se haya tomado.

Lo anterior, tiene como fin evitar que una deficiencia de importancia pase desapercibida por el responsable del área examinada.

a.2). Forma y Orden del Informe.

El buen orden y presentación del contenido del informe, facilita su utilización por parte de los usuarios. La secuencia que recomienda "Victor Z. Brink", es la de seguir el orden del catálogo de cuentas, y mencionando al final los problemas generales. No obstante es difícil generalizar acerca del orden y presentación que debe tener el informe de auditoría; cada deficiencia debe estudiarse y resolverse en forma adecuada.

Existen diversos factores que deben considerarse, tales como, el tipo de auditoría efectuada, si se revisó una operación que afecta varios departamentos o se revisó las funciones de un sólo departamento, la naturaleza de las deficiencias encontradas etc.

Sin embargo sí pueden darse recomendaciones de carácter general:

a.2.1) Introducción.

Es recomendable que se inicie con un párrafo de introducción que mencione los datos siguientes: Departamento u operaciones examinadas, la sucursal, filial o planta que se auditó, y el período que comprende la revisión.

a.2.2) Sumario o índice.

Posteriormente se puede presentar un sumario de las deficiencias encontradas, principalmente cuando el informe de auditoría es extenso, de esta forma los interesados pueden asimilar rápidamente los resultados de la auditoría.

También despierta el interés de leer con detenimiento algún problema en particular. Es deseable que los puntos del sumario, se referencien con la sección donde se da información más amplia.

Una ventaja de los sumarios, es que es más factible que los altos ejecutivos lean el sumario de un informe que el mismo informe en sí. Inclusive en ocasiones es conveniente elaborar un informe detallado y un informe resumen, el primero para su distribución a las áreas afectadas y el último pa-

na su distribución a los ejecutivos de alto nivel.

En el caso de que el informe no requiera de la elaboración del sumario, se puede incluir en su lugar un índice - que permita conocer el orden de los problemas detectados.

a. 2. 3) Presentación de las deficiencias

Las deficiencias detectadas, se deben presentar en orden de importancia o agrupandolas por funciones o localidades auditadas.

Cada deficiencia detectada, en caso de que sea posible se deben cuantificar, y mencionar también las consecuencias del problema, esto nos da mayor precisión de su importancia.

La cuantificación se puede dar en términos de cantidad, calidad, tiempo y porcentaje. No obstante existen problemas que no es posible cuantificar, estos pueden ser potenciales y que la mayoría de las veces son deficiencias del control interno, las mismas que pueden provocar problemas reales que no han surgido por el buen manejo del personal que está a cargo de la operación.

Para cada deficiencia reportada, debe plantearse la recomendación que da el carácter de servicio al área auditada, de esta manera se refleja la parte constructiva en el informe.

En los casos en que a la fecha de término de la auditoría ya se haya efectuado la corrección de las deficiencias detectadas, esto debe hacerse constar en el informe, cerciorándose previamente que dichos problemas han sido corregidos.

Por excepción puede haber ocasiones en que el auditor y el personal responsable de la operación no están de acuerdo en la inclusión de un problema por haber divergencia de opiniones, (cabe mencionar que las opiniones pueden ser distintas, pero no puede haber desacuerdo en los hechos existentes). En tal caso es conveniente mencionar la opinión en contrario, a manera de comentario adicional.

Por último, al final del informe, se puede mencionar - que se comentó el informe con las personas responsables de las actividades examinadas, mencionando también su nombre y puesto en la empresa.

b) Cualidades de un buen informe.

Cualesquiera que sean las circunstancias que determinen su forma, los informes de auditoría deben tener principalmente las 6 características siguientes:

- b.1) Veracidad.
- b.2) Brevedad.
- b.3) Claridad.
- b.4) Oportunidad.

b.5) Cortesía, tacto y objetividad.

b.6) Personalidad.

b.1) Veracidad.

Un informe debe incluir además de la exactitud matemática, la veracidad de las afirmaciones que se emitan y estar estas debidamente soportadas con la evidencia suficiente.

Para cerciorarse de que los datos y cifras que se incluyen en el informe, son verídicas es necesario efectuar su comprobación.

b.2) Brevedad.

El informe debe ser tan breve como sea posible, sin omitir la información suficiente que respalde la situación reportada.

Es más probable que un ejecutivo lea y digiera un informe conciso que uno extenso con frases innecesarias.

b.3) Claridad.

Para que un informe sea claro, se deben evitar tecnicismos y buscar palabras comunes que los sustituyan, así mismo redactar con corrección gramatical, además de evitar doble interpretación en lo escrito.

b.4) Oportunidad.

La oportunidad en la emisión de los informes es esencial. Los comentarios y cifras pierden su validez con el transcurso del tiempo.

Los responsables de las actividades auditadas -- pierden interés, las medidas que se tomen después de haber transcurrido un tiempo considerable, quizá dejen de ser adecuadas para corregir las deficiencias detectadas.

b.5) Cortesía, tacto y objetividad.

El éxito que tenga la actividad del auditor, depende en gran parte de la cooperación que muestre al personal auditado.

Mostrar una imagen de cortesía, tacto y objetividad en las informaciones ayuda a conservar las buenas relaciones con el personal auditado.

b.6) Personalidad.

El auditor debe tener independencia de criterio, defender sus puntos de vista al plantear problemas y en sus informes reflejar seguridad, referente a lo que se reporta.

c) Discusión del informe con auditados.

La discusión del informe, generalmente se efectúa al final de la auditoría, (excepto en los casos en que se requiere de una acción inmediata de corrección), una vez que se ha elaborado el borrador del informe. Su contenido podrá modificarse, como resultado de la propia discusión, para: Aclarar posibles ambigüedades y en su caso agregar las opiniones del encargado del área auditada, en los casos que lo amerite.

La discusión de los problemas detectados con el encargado ó encargados del área auditada tiene principalmente los tres objetivos siguientes:

- c.1) Informar al personal auditado.
- c.2) Aprovechamiento de la experiencia del personal auditado.
- c.3) Evitar errores de apreciación y ambigüedad.
- c.1) Información al personal auditado.

La función del auditor en su forma más genérica, es la de prestar un servicio para el mejoramiento de las operaciones. Por ello es indispensable que el encargado del área afectada, sea el primero en conocer el estado en que se encuentran las operaciones a su cargo.

Además permitirá al encargado de la función audi-
tada, tener medidas correctivas de los problemas
no solucionados durante la estancia de los audi-
tores, independientemente que con posterioridad
recibirá el informe en forma oficial.

c.2) Aprovechamiento de la experiencia del personal au-
ditado.

Después de todo quien puede conocer mejor las ac-
tividades a detalle, que el propio personal en-
cargado de llevarlas a cabo.

Sus comentarios y/o aceptación, confirmarán las
deficiencias detectadas, ó en contrario comple-
mentarán las aseveraciones asentadas en el infor-
me.

Podrá darse el caso inverso de que los auditados
no estén de acuerdo en la inclusión de algún ó -
algunos puntos en el informe por divergencias de
criterios pero no por negación de los hechos pre-
sentados. En tal caso es conveniente mencionar -
los comentarios en contrario del encargado de la
función revisada.

c.3) Evitar errores de apreciación y ambigüedad.

Al momento de redactar ocurre que deseamos dar -

la imagen exacta de los problemas detectados, pe
ro no siempre se logran.

El criterio expuesto de los ejecutivos a cargo -
de las operaciones auditadas, a través de sus co-
mentarios pueden mostrar su inconformidad por el
uso de alguna palabra, que a su juicio resulte -
inapropiada o cree ambigüedad. En tal caso se -
pueden cambiar algunas palabras, cuidando que la
estructura de la presentación del problema sea -
la misma.

7) SEGUIMIENTO DE LA AUDITORIA

El trabajo del auditor, no termina con la emisión del informe, su función tiene el fin de corregir los problemas que detecte, por lo que es necesario que se cerciore de los resultados obtenidos y el grado de corrección de las deficiencias, lo cual logra a través de la fase "seguimiento de auditoría".

a) Objetivos.

Los objetivos principales que persigue esta fase son los siguientes:

a.1) Determinar mejores caminos de solución. Existen deficiencias que se corrigen durante la estancia de los auditores en el departamento sujeto a revisión, y deficiencias que, requerirán de un proceso más elaborado.

Para obtener la solución más viable, es conveniente que el responsable del área y el auditor comenten sus puntos de vista para llegar a un acuerdo sobre las medidas que deberán tomarse en la corrección de los problemas detectados.

De lo anterior es conveniente elaborar una carta sumaria mencionando: los problemas pendientes de corrección, las actividades que deben llevarse a cabo y las fechas probables de su solución total.

La carta se firma al calce por los responsables del área auditada y el auditor, para formalizar el compromiso por ambas partes.

a.2) Medición del grado de corrección de los problemas detectados en la auditoría anterior. En caso de aún existir se procede a efectuar su evaluación, determinando si el problema se corrigió parcialmente ó si se agravó en relación al reporte anterior.

Para dejar evidencia de su comportamiento, en el informe se puede mencionar los porcentajes en que se agravó o corrigió parcialmente la deficiencia en cuestión.

b) Formas comunes de seguimiento.

Existen dos formas comunes para dar seguimiento a la solución de los problemas detectados y son:

b.1) Respuesta obligatoria de los auditados.

La contestación al informe de auditoría debe contener los comentarios siguientes: las deficiencias que han sido corregidas en su totalidad; las que se encuentran corregidas parcialmente, mencionando el grado de corrección, las causas de la falta de su solución total y la fecha probable de la misma; asimismo los problemas que a juicio del responsable del área no sea posible -

solucionar, mencionando el motivo.

De lo anterior se puede elaborar un formato oficial, para facilitar la labor de contestación al personal auditado.

Cabe mencionar que debe existir apoyo total por parte de la alta gerencia para obtener contestación por parte de los auditados, ya que es la única forma en que se retroalimentan los resultados de la auditoría.

El hecho de que los auditados no efectúen la contestación obligatoria al informe de la auditoría anterior, será objeto de mención en la introducción del informe posterior.

b.2) Seguimiento por auditorías posteriores.

- Por auditoría específica. El objetivo básico de una visita específica es la de revisar las deficiencias reportadas en la auditoría anterior, verificando que se solucionen los casos detectados y que haya desaparecido el problema en su totalidad.
- Por auditorías posteriores. En la auditoría posterior, se da prioridad a los problemas reportados en el informe anterior, se determina cuales persisten y se puede acordar con el responsable del área auditada, la posibilidad de

que se solucionen durante la estancia de los auditores por tratarse de problemas ya conocidos con anterioridad.

No obstante si dichos problemas persisten sin solucionarse, (como se mencionó anteriormente) en el informe se presentan en un capítulo por separado con la leyenda "Problemas detectados en auditoría anterior", ó cualesquier otra leyenda que denote esta situación. Posteriormente a manera de introducción el número de problemas que persisten del total reportado. Y en la enunciación de cada problema, señalar la antigüedad de la deficiencia reportada, es decir, el año desde el que se viene reportando en forma consecutiva dicha situación.

Conclusiones

- A) *La auditoría operacional es la actividad que verifica: la correcta protección de los activos, - la obtención de información confiable y oportuna, la adhesión a las políticas establecidas por la compañía y promueve la eficiencia de las operaciones.*
- B) *Para que la función de la auditoría interna operacional, logre los objetivos y frutos que de ella se esperan, es necesario que obtenga el apoyo de los altos ejecutivos, ubicando al departamento de auditoría interna a nivel "Staff".*
- C) *La selección de las operaciones a examinar es un paso fundamental, cuando el órgano de auditoría interna se encuentra en etapa de implementación dentro de la organización de la empresa. Un atinado inicio es favorable, para la aceptación del principio de una trayectoria.*
- D) *La familiarización de las operaciones, da un enfoque amplio del funcionamiento de las operaciones, y por ello es conveniente que se lleve a cabo por el personal de mayor experiencia en el grupo de auditores.*

- E) La investigación del flujo de las operaciones, es una fase, poco común practicada por los departamentos de auditoría, principalmente porque en la mayoría de las veces, el personal conoce las operaciones por experiencias pasadas, con la desventaja que no actualizan sus conocimientos o se incurre en vicios de rutina. Por lo cual es conveniente efectuar la investigación, adoptándola a las necesidades de cada empresa.
- F) La elaboración del programa de trabajo, es la materialización de la planeación de la auditoría, al igual que la etapa de la familiarización, es conveniente que los "Programas de Trabajo", sean elaborados por el personal de mayor experiencia en el grupo. Su estructura debe tener alguna flexibilidad para efectuar modificaciones o im-plementaciones que logren mejorar el plan ini-cial.
- G) Los papeles de trabajo son instrumentos indispen-sables para llevar a cabo la planeación, direc-ción y control de la auditoría. Los papeles de trabajo, son la única prueba del trabajo desarro-llado por el auditor, y son la base para funda-mentar la opinión.

- H) El informe de auditoría refleja el trabajo realizado por el auditor, de su veracidad, importancia del contenido y claridad de los problemas reportados, dependerá en gran parte la imagen del departamento de auditoría interna.
- I) Es indispensable comentar con los auditados, el contenido del informe, a fin de dar imagen positiva, demostrar si es necesario, su veracidad y mantener buena relación con los diversos departamentos de la empresa.
- J) El trabajo del auditor, no termina con la emisión del informe; su función tiene la finalidad de mejorar la eficiencia de las operaciones, por lo que es necesario, que se cerciore del grado de corrección de los problemas detectados, a través de la fase "Seguimiento de la auditoría".

Bibliografía

<u>T í t u l o</u>	<u>A u t o r</u>
1. Boletines 1 y 2 de la - Auditoría Operacional.	Comisión de Auditoría Ope- racional del I.M.C.P.
2. Manual de Auditoría de Operaciones.	Bacon A. Charles Roy A. Linderberg y Theodore.
3. La Auditoría Adminis-- trativa.	José Antonio Fernández Arena.
4. *Pláticas del Institu- to de Auditores Inter- nos de México, A.C.	
a) La Metodología de - la Auditoría.	Fernando Vera Smith.
b) Técnicas, Métodos y Procedimientos.	Juventino Esqueda Martínez y Raúl Rea Ordoñez.
c) Programa de Trabajo.	Raúl Rea Ordoñez.
* El Instituto de Auditores Internos de México, A.C. actualmente no existe.	