

CAPÍTULO

3

ESTRUCTURA Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVOS

1. Ubicar la función de auditoría interna dentro de la estructura organizacional.
2. Identificar los factores que influyen en la estructura y dimensión de la función de auditoría interna.
3. Conocer los aspectos básicos para administrar la función de auditoría.
4. Diferenciar los niveles de organización (recursos humanos) típicos de una función de auditoría interna; así como su capacitación y entrenamiento.
5. Relacionar los aspectos básicos para evaluar la función de auditoría.
6. Describir cómo se debe administrar un archivo de auditoría interna.

RESUMEN DEL CAPÍTULO

- Referencia preliminar base para su ubicación. Reportando al consejo de administración. Reportando a la dirección general. Reportando al contralor. ¿Reportando a la dirección de finanzas? Análisis de su correcta ubicación.
- Tamaño de la organización. Relación costo-beneficio. Recurrencia en errores o actos indebidos. Confianza en la función de auditoría interna. Mente abierta al cambio.
- Identificación de la normatividad aplicable contemplada en las *Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna*.
- Descripción del puesto, reclutamiento y selección, atributos y cualidades de las posiciones de: director, gerente, supervisor, encargado y auxiliar de auditoría. Capacitación y entrenamiento interno y externo.
- Identificación de la normatividad aplicable contemplada en las *Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna*. Evaluación del desempeño del personal de auditoría interna.
- Importancia. Estructura funcional. Métodos de custodia, localización y control de información archivada. Métodos de custodia y control de correspondencia.

3.1 UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA¹

Referencia preliminar

La posición o ubicación organizacional de la función de auditoría interna debe ser relevante para asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de auditoría que le son asignadas. El director de auditoría interna es responsable, en lo individual, ante la organización, y habrá de ser investido con autoridad suficiente para promover la independencia de la función y para asegurar un amplio margen de cobertura de auditoría; también debe tener la autoridad para que sean aceptados de manera adecuada los informes de auditoría, y que se adopten acciones apropiadas con base en las recomendaciones de auditoría.

La frase "debe ser relevante" implica que la función de auditoría debe estar dentro de los primeros niveles de la organización, como posición jerárquica que permita "asegurar el cumplimiento de las responsabilidades de auditoría que le son asignadas", hacia los mismos niveles colaterales donde se ubique y hacia los inferiores; es por demás entendible que si se sitúa a la función de auditoría interna a un tercer, cuarto, o nivel más bajo, no tendrá la ascendencia suficiente para auditar, ser aceptada y respetada por los niveles superiores.

La aseveración "para [...] que se adopten acciones apropiadas con base en las recomendaciones de auditoría" refuerza el comentario que antecede. A mayor nivel jerárquico de la función de auditoría interna, mayor influencia y alcance tendrá ésta dentro de la organización, y mayor respeto encontrará sobre los hallazgos u observaciones detectados como producto de su trabajo, así como la aceptación a las recomendaciones o sugerencias propuestas.

De lo anterior se concluye que entre más alto sea el nivel donde se ubique a la función de auditoría interna dentro de la organización, mayor será la aceptación y respeto a esta función; en consecuencia, mayor será también la interacción con los niveles de toma de decisión y, por supuesto, mayor y mejor será el servicio que prestará a la organización.

Reportando al consejo de administración

Este enfoque, aunque deseable en una función de auditoría interna en una organización, tal vez pueda no ser muy afortunado desde un punto de vista práctico y de oportunidad.

No es práctico por las siguientes cuestiones: ¿cada cuándo se reúne el consejo de administración?, ¿qué agenda aborda el consejo de administración en sus reuniones?, ¿cuánto tiempo le puede dedicar el consejo al director de auditoría interna?, ¿qué nivel de detalle puede y debe profundizar el director de auditoría interna en sus participaciones en el consejo? Así, no es práctico ya que, por lo regular, el consejo no se involucra en aspectos operativos, y ocupa más su tiempo en analizar, evaluar y tomar acuerdos, dictar políticas y tomar decisiones macro en relación con la supervivencia y el bienestar de la organización. Por

¹ En el capítulo 1, la nota 12 ofrece una descripción de "función de auditoría interna".

otro lado, hay otros aspectos por considerar como: ¿quién de los miembros del consejo de administración va a supervisar las actividades de la función de auditoría interna?, ¿con qué frecuencia?, y algo más determinante, ¿cuenta el miembro designado por el consejo con la capacidad, la experiencia y los conocimientos adecuados para ejercer esa supervisión?

Por lo que hace a la oportunidad, no se debe perder de vista que la función de auditoría interna debe ser planeada, y que dentro de esa planeación habrá de considerarse la atención e intervención en asuntos emergentes, que tal vez no fueron incorporados de manera específica dentro del programa o plan de intervenciones de auditoría.² El director de auditoría interna, por su experiencia, y por la capacidad y libertad de acción con que se le debe dotar, puede decidir una intervención sin necesidad de que se le autorice, pero el problema ahora será ¿cuándo reportará los resultados de su trabajo?, ¿hasta que se reúna el consejo de administración? Posiblemente, para entonces, ya se perdió una de las bondades por excelencia de la auditoría interna, porque se desaprovechó la *oportunidad* en la toma de decisiones derivadas de un resultado o reporte de auditoría interna.

No obstante lo referido, la norma IIII – “Interacción directa con el consejo de administración” establece que “El director de auditoría interna debe comunicarse e interactuar directamente con el consejo”. ¿Aparente contradicción con lo expuesto en los dos párrafos que anteceden? No. La aclaración es simple: la disposición dice “debe comunicarse”, lo cual no determina una dependencia de la función de auditoría interna del consejo de administración; además, la interacción debe darse desde un punto de vista funcional y atendiendo a la importancia o relevancia de los asuntos por tratar entre el director de auditoría interna y el consejo de administración, o cuando se trate de asuntos que involucran al director general, que no son debida o adecuadamente atendidos por éste.

Por otro lado, no hay que soslayar la eventualidad de que el director de auditoría interna participe en el consejo de administración de una entidad controladora, cuando se trata de auditores corporativos. En este caso sí es más viable que el director de auditoría interna corporativo reporte al consejo de administración de la empresa controladora, ya que la dinámica de acción del consejo es más acelerada y recuente que en el caso de las empresas controladas. Al fin y al cabo, la misión y función básica de una empresa controladora es, precisamente, la de controlar; por lo que uno de los elementos más útiles para esos propósitos es la función de auditoría interna.

Reportando a la dirección general

Éste puede y debe ser el enfoque que equilibre aspectos prácticos con funcionales de la ubicación organizacional de la función de auditoría interna en una entidad.

El principal responsable en una entidad u organización es el director (o gerente) general. Responderá por ella ante sus accionistas, su consejo de administración, sus deudores

² Como ejemplo de lo mencionado podría ser un cambio en algún sistema basado en tecnología de la información cuyas implicaciones no fueron previstas con oportunidad, cambios en las disposiciones legales que aplican a la entidad, cambios en el entorno de negocios de la entidad, la detección de un fraude, etcétera.

y acreedores, el fisco, su personal, y por los recursos que se le han confiado para que los administre. Hacer frente a esa responsabilidad determina que se le alleguen a la entidad los elementos necesarios para que su director general pueda responder ante sus superiores. Un elemento de control básico e indispensable, coadyuvante en todo el proceso, es la función de auditoría interna.

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

Un director general sensato e inteligente no permitirá que este valioso elemento de control sea administrado por algún otro directivo que no sea él.

Por otra parte, y siguiendo la referencia preliminar contemplada al inicio de la presente sección, que la función de auditoría interna dependa del director general asegura el amplio margen de cobertura de auditoría; no tiene limitaciones a su alcance de intervención; cuenta con independencia y libertad de acción; tiene una línea directa de comunicación en función de decisiones oportunas, sin intermediarios; conoce, comprende y entiende los estilos, métodos y criterios de administración del director general para una mejor coadyuvancia de su misión; puede interactuar sin interferencias; y asegura acciones efectivas sobre los hallazgos y recomendaciones de auditoría.³

Reportando al contralor

En una buena administración no es concebible que la función de auditoría interna dependa de otro directivo que no sea el director general. Sin embargo, hay un caso que es la excepción: cuando depende del contralor.

En ese orden debe quedar claro que un director general es responsable del sistema de control interno instaurado en su organización; sin embargo, por cuestiones de falta de experiencia y conocimientos en la materia, y por no contar con el tiempo suficiente para ello, esta responsabilidad se delega en la figura del contralor que la ejerce a través de la función de contraloría.

Le corresponde al contralor (por delegación) la instauración, el seguimiento, el respeto y la vigilancia para lograr que ese sistema de control interno sea el necesario y eficaz. ¿Cómo lograrlo?

³ Sin embargo, y no obstante el enfoque recomendable señalado en los párrafos que conforman este apartado, no se debe soslayar el riesgo de que el director general defienda a ultranza el control jerárquico de la función de auditoría interna, ya que ello podría ser un indicio de evitar o no desear que se descubran algunas situaciones impropias a otro nivel organizacional. Es en este aspecto donde el director de auditoría interna deberá percibir conductas como las señaladas y reportarlas al consejo de administración.

Una estructura organizacional ideal de la función de contraloría estará integrada con las siguientes áreas: organización y métodos, contabilidad general, contabilidad de costos y auditoría interna.

Organización y métodos. Al área de organización y métodos se le encargará, entre otras actividades, la elaboración de manuales de organización y manuales de sistemas y procedimientos en los que invariablemente se incluyan temas relativos a los controles internos por observar en los procesos, las funciones y actividades que norman y regulan esos manuales.

Contabilidad general. La contabilidad general es el mayor y mejor elemento de control interno en una organización. Contabilidad capta, compendia, registra e informa los resultados de operación de una entidad por un periodo dado, y dice cuál es su situación financiera a una fecha dada. Una entidad sin contabilidad es una entidad sin control, por tanto, habrá de depender del contralor; precisamente, para controlar. Por contabilidad general se entenderá el proceso contable al que se le incorpora el control presupuestal (elaborar el presupuesto corresponde al área de finanzas), vía la comparación resultados-presupuesto y la contabilidad de costos.

Contabilidad de costos. Es la captación, el compendio, la derrama, el registro y el informe de los costos de producción. Una buena contabilidad de costos —y un adecuado control de los mismos—, que dependa del contralor; es la que informa el costo unitario de fabricación, las desviaciones o variaciones a los costos estimados o estándar previstos, identifica el porqué de esas variaciones o desviaciones, y es en la que coinciden sus registros analíticos con los registros mayores de la contabilidad general.

Auditoría interna. Con esta función se cierra el ciclo de control que debe ejercer el contralor. Y su justificación para ubicarla dentro de la contraloría obedece a que la función de auditoría interna debe vérsela como un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles. Por tanto, al reconocer a la función de auditoría interna como *un control de controles*, suena adecuado o razonable que dependa del contralor.

¿Reportando a la dirección de finanzas?

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

Una entidad, en sentido organizacional, está constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros, conducidos y administrados por un centro único de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada.

Al director de finanzas, la entidad para la que labora le otorga facultades para administrar uno de esos recursos: los financieros; obviamente dentro de políticas, criterios y lineamientos acordes con los fines que persigue la propia entidad. Esa facultad redundará, directa o indirectamente, en poder: el poder del dinero. El director de finanzas tiene poder

para decidir cómo allegarse de recursos, cómo administrarlos cuando obran en su poder; y cómo erogarlos. Este simple hecho le da poder dentro de la organización.

Y si a ese poder que proporciona el administrar el dinero se le añade el poder que da el contar con información delicada y altamente relevante e importante que suministra auditoría interna, así como el poder decidir cuándo, cómo y a quién auditar; simple y sencillamente se está haciendo al director de finanzas uno de los hombres más poderosos —sino es que el más— de la organización; en ocasiones por encima del propio director general.

Salvo verdaderas excepciones, y por circunstancias que así lo ameriten, la función de auditoría interna no deberá depender del director de finanzas; ya tiene suficiente con el poder que le da el administrar dinero.

Mensaje para el director general: el poder se ejerce, no se comparte. En conclusión, el director general no deberá permitir que el poder que aporta auditoría interna quede en beneficio del director de finanzas; el beneficio debe ser para la organización en su conjunto. Y el director general responde por la organización y, además, la representa.

Análisis de su correcta ubicación

En el tratamiento de los conceptos que anteceden, ya se dieron elementos para que el lector saque sus propias conclusiones respecto a la ubicación de la función de auditoría interna en una organización. En complemento habrá de considerarse un elemento indispensable para reforzar el juicio al que se llegue; este elemento es el tamaño de la entidad u organización.

En entidades medianas o pequeñas, que no cuentan o no requieren de una gran infraestructura administrativa, es más común que la función de auditoría interna dependa del director general o dueño de la entidad, ya que por ser mayor su rango de control y supervisión, eso le permite este acercamiento hacia sus auditores internos.

En organizaciones de mayor envergadura debe pugnarse por el reporte directo del director de auditoría interna hacia el director o gerente general o, al menos, reportar directamente al contralor quien, a su vez, dependerá del director general. Nunca a un menor nivel; nunca al director de finanzas.

En esta decisión de ubicación, debe tomarse en cuenta la relación costo-beneficio. Por ello, nunca debe crearse más infraestructura de la indispensable requerida; el exceso de intermediaciones distorsiona el proceso de comunicación y reporte y, por supuesto, repercute en el incremento de costos administrativos.

3.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ESTRUCTURA Y DIMENSIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Uno de los aspectos más importantes que inciden en la relación administración-auditoría interna es la estructura y dimensión que se le habrá de dar a la función de auditoría interna. El punto determinante es cuántos auditores lo deben conformar; qué niveles jerárquicos

lo integrarán, y con qué infraestructura se le dotará. Decisión difícil y complicada. Con el propósito de aportar elementos de juicio que coadyuven en este intento, enseguida se analizarán los factores por considerar en esta determinante decisión, en el entendido de que no existen criterios, lineamientos o parámetros definidos o recomendados a los que se pueda acudir en soporte de este proceso decisorio. Todo dependerá de la importancia que represente la función de auditoría interna para la administración, el nivel o grado de servicios deseados o esperados, y la capacidad de convencimiento del director de auditoría interna sobre el gran potencial de apoyo y servicio que puede aportar la función de auditoría interna a la administración.

Tamaño de la organización. El tamaño de la organización o entidad —medido en la magnitud de sus activos, volúmenes de producción y venta, personal con que cuenta— y la complejidad y variabilidad de sus operaciones y procesos son elementos básicos por considerar. A mayor amplitud, mayor control se requiere; auditoría interna es parte esencial de ese control. Es evidente que entre más pequeña sea la organización, su director o gerente general podrá ejercer mayor supervisión sobre las operaciones en su conjunto, y obviamente disminuirá el tamaño de la función de auditoría interna.

Relación costo-beneficio. En ocasiones, de forma errónea, se considera que la función de auditoría interna es un costo para la organización. Aquí habrá de reflexionarse el siguiente cuestionamiento, ¿Cuánto se está dispuesto a gastar a cambio de qué?

Sin embargo, esa visión es errónea porque la auditoría interna no es un costo, es una inversión; y como tal habrá de redituar beneficios y rendimientos. Este aspecto en ocasiones es factible de ser medido; analícese, por ejemplo, los tres siguientes cuestionamientos: ¿Cuánto se perdió o desperdició por falta de vigilancia o supervisión adecuadas?, ¿cuánto se ahorró o se obtuvieron beneficios gracias a una oportuna intervención y recomendación de auditoría?, ¿en cuánto coadyuva o colabora auditoría interna en el bienestar o beneficio de la organización? El prescindir de los servicios de auditoría interna, o el dotarla con una raquítica infraestructura, puede ser un ahorro mal entendido.

Recurrencia en errores o actos indebidos. ¿Son frecuentes y relevantes los errores administrativos y operativos? ¿Es frecuente la incidencia en actos indebidos, fraudes, irregularidades o deficiencias? Si la respuesta es afirmativa, es un signo inequívoco de falta de control y supervisión, por lo que se toma urgente la necesidad de contar con una sólida y bien estructurada función de auditoría interna que intervenga en plan preventivo para evitar su comisión. Es más económico, y con un cúmulo de beneficios, el prevenir que corregir.

Confianza en la función de auditoría interna. La evolución y el desarrollo que ha alcanzado la profesión de auditoría interna, producto de un esfuerzo firme y sostenido, la han hecho acreedora de merecer la confianza de quienes creen y se apoyan en sus servicios. A mayor confianza, mayor necesidad de ella y mayor apoyo e infraestructura por dotársele. Corresponde a la función de auditoría interna actuar con honradez, disciplina, esmero, entusiasmo y profesionalismo para mantener y superar la confianza que la administración ha depositado en ella.

Mente abierta al cambio. Aceptar los servicios de una auditoría interna moderna implica una amplitud de criterio y mente abierta para administrar apoyándose en esta disciplina profesional. Auditoría interna reportará aciertos y errores cometidos por el personal de la organización a cualquier nivel, lo cual incluye mandos de dirección, y habrán de reconocerse y aceptarse. Asimismo recomendará cambios en estilos y modos de administrar y operar; las recomendaciones serán evaluadas y aceptadas, en cuanto su aplicación, con un espíritu de superación y mejora. Auditoría interna, para el que la ejerce, y para el que se vale de sus servicios, debe ser una dimensión de interacción hacia el cambio positivo, ya que no comulga con personas de criterio estrecho y resistentes al cambio.

El tamaño y la dimensión de la estructura que se le asigne a la función de auditoría interna definirán los niveles de mando y operación por adoptar, partiendo de su director hacia gerentes, supervisores, encargados y auditores auxiliares.

3.3 ADMINISTRACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

La administración de la función de auditoría interna es ampliamente tratada en las normas sobre desempeño contempladas en las *Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna* incluidas en el capítulo 2, específicamente en las normas cuyos títulos enseguida se transcriben y que no se entra en su análisis para evitar repetir el tratamiento del tema, por lo que se recomienda al lector acudir a ellas para su estudio correspondiente:

- 2000-Administración de la función de auditoría interna.
- 2010-Planeación.
- 2020-Comunicación y aprobación.
- 2030-Administración de recursos.
- 2040-Políticas y procedimientos.
- 2050-Coordinación.
- 2060-Reporte al director general y al consejo.
- 2070-Servicios proveídos por externos y responsabilidad de auditoría.

El estudio de las normas referidas deberá complementarse con sus correspondientes guías de apoyo para la práctica de la auditoría interna (*Practice Advisories*) contempladas en las Guías fuertemente recomendadas (*Strongly Recommended Guidance*) que les son aplicables.

3.4 RECURSOS HUMANOS

ESTRUCTURA DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Director de auditoría

I. Descripción del puesto

- a) *Perfil del puesto:* planear, coordinar y dirigir la ejecución de trabajos de aseguramiento y de consultoría a todas las unidades administrativas que conforman la organización, así como a las funciones y los procesos que dependen de ellas.
- b) *Principales obligaciones y responsabilidades:*
 - ▶ Dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones de auditoría interna, lo cual incluye la planeación, coordinación y dirección de sus actividades.
 - ▶ Desarrollar políticas y procedimientos para llevar a cabo la actividad de auditoría interna.
 - ▶ Planear a corto, mediano y largo plazos (cero a un año, uno a tres años, más de cuatro años, respectivamente) las actividades de auditoría interna.
 - ▶ Disponer la práctica de trabajos de aseguramiento y de consultoría tendentes a proveer asistencia a la administración y a la solución de sus problemas.
 - ▶ Disponer la práctica de revisiones especiales en caso de fraudes, su seguimiento y alegatos, en estrecha coordinación con los abogados designados para el efecto.
 - ▶ Disponer la revisión permanente a la eficiencia con que está operando el sistema de control interno establecido en la organización.
 - ▶ Desarrollar un efectivo programa de desarrollo del personal de auditoría interna que incluya reclutamiento, entrenamiento, evaluación de desempeño y promoción.
 - ▶ Asistir a la administración con reportes individuales de auditoría, y resúmenes periódicos de hallazgos y observaciones de auditoría.
 - ▶ Mantener un sistema de seguimiento de deficiencias detectadas en auditoría, y determinar la adecuación de las acciones tomadas para su solución.
 - ▶ Monitorear la preparación del presupuesto para la función de auditoría interna y hacerse responsable de su ejercicio.
 - ▶ Coordinar la planeación de los trabajos de aseguramiento y de consultoría y sus hallazgos con el comité de auditoría.
 - ▶ Coordinar la planeación de los trabajos de auditoría y otras actividades de auditoría interna con los auditores externos.
 - ▶ Vigilar que el comportamiento, el desempeño y los trabajos de sus subordinados se lleven a cabo dentro de los más altos niveles de conducta, honradez, ética personal y profesional, apego a lineamientos y disposiciones de orden legal y de pronunciamientos y criterios institucionales.
 - ▶ Ser responsable por la administración de la función de auditoría interna a su cargo.

- c) *Superior jerárquico*: reportará única y exclusivamente al superior jerárquico inmediato establecido en la estructura organizacional y en el estatuto de auditoría interna.
- 2. *Reclutamiento y selección*: las fuentes más comunes de reclutamiento de un director de auditoría interna inician con la propia promoción de un gerente de auditoría con los méritos, las capacidades y cualidades suficientes para merecer un ascenso. Los despachos de auditores externos son una fuente importante de captación de estos profesionales, en especial los de aquellos auditores que ya trabajaron y conocen la organización reclutante. Pueden ser buena fuente los directores de auditoría interna de otras organizaciones que buscan un cambio o mejora; sin soslayar las bolsas de trabajo de asociaciones profesionales, como sería el caso del Instituto Mexicano de Auditores Internos. Por último, otra fuente de captación de un director de auditoría interna consiste en valerse de agencias especializadas de reclutamiento, las cuales suelen ser coadyuvantes en el proceso de selección. La decisión final del proceso de selección la dará el consejo de administración o el director general de la organización.
- 3. *Atributos y cualidades*: contador público que, de preferencia tenga estudios de posgrado y que cuente con una certificación en auditoría interna; bilingüe, experiencia previa indispensable, con madurez personal y profesional, sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Asimismo se requiere que sea mesurado, objetivo, imparcial, justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones; con independencia de criterio y acción. Debe contar con don de mando y excelentes relaciones humanas, alta capacidad de interacción. Una última e importante característica: probada honradez.

Gerente de auditoría

1. Descripción del puesto

- a) *Perfil del puesto*: disponer la ejecución de trabajos de aseguramiento o de consultoría a las unidades administrativas y actividades de la organización que le fueron asignadas por intervenir, de conformidad con el plan o programa general de auditoría, e instrucciones especiales o extraordinarias que reciba del director de auditoría interna; también debe mantener permanentemente informado al director de auditoría interna sobre el avance de las auditorías y los problemas principales que se van presentando.
- b) *Principales obligaciones y responsabilidades*:
 - ▶ Asistir al director de auditoría interna en el cumplimiento de sus obligaciones; cubrir sus ausencias sobre base rotatoria entre los gerentes de auditoría.
 - ▶ Prever requerimientos de carga de trabajo a corto, mediano y largo plazos en las unidades administrativas y actividades que le son asignadas a auditar.
 - ▶ Prever requerimientos de personal para cubrir sus asignaciones de auditoría, asegurándose de que sea capaz y esté disponible para efectuar los trabajos.
 - ▶ Llevar a cabo planes, desarrollos y revisiones del desempeño de aquel segmento del plan general de auditoría que está bajo su responsabilidad.

- ▶ Proporcionar asistencia técnica en la resolución de problemas especiales o complejos que puedan surgir durante una auditoría.
 - ▶ Proporcionar los reportes finales de auditoría, asegurándose de que se cumplió con la normatividad y los estándares aplicables para garantizar la calidad del trabajo efectuado.
 - ▶ Participar, evaluar y recomendar acciones apropiadas, a requerimiento específico, en los casos de fraude y alegatos.
 - ▶ Promover sugerencias e innovaciones de auditoría y revisar los métodos para conducir las auditorías.
 - ▶ Asegurarse de que los trabajos de auditoría se efectúen de acuerdo con la normatividad y los estándares profesionales, y que son llevados a cabo dentro del presupuesto de tiempo asignado.
- c) *Superior jerárquico*: trabaja directamente bajo la supervisión del director de auditoría interna, de quien recibe la orientación y el apoyo necesarios.
2. *Reclutamiento y selección*: la primera fuente de reclutamiento será la promoción de un supervisor de la misma función de auditoría interna, quien se haya hecho acreedor a este crecimiento. Como fuentes alternativas se pueden considerar a los miembros de despachos de auditores externos, de preferencia aquellos auditores que ya trabajaron y conocen a la organización reclutante. Se puede acudir, también, a gerentes de auditoría interna en activo o que trabajaron en posiciones semejantes en otras organizaciones. Las bolsas de trabajo de asociaciones profesionales, como es el caso del Instituto Mexicano de Auditores Internos, suelen ser una buena fuente de reclutamiento. Este proceso puede apoyarse en agencias de colocaciones, a las que se les encarga el trámite de propuesta de selección. La selección correrá por cuenta de un grupo integrado por el director general de la organización, el director de auditoría interna y los otros gerentes de auditoría.
3. *Atributos y cualidades*: contador público, de preferencia que tenga estudios de posgrado y que cuente con una certificación en auditoría interna, bilingüe; no debe descartarse la eventualidad de allegarse de un profesional no contador público, con experiencia o especialidad en los diversos tipos de trabajos por desarrollar. El candidato a gerente de auditoría debe cumplir estos otros requisitos: técnicamente actualizado, experiencia previa indispensable, con madurez personal y profesional, sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Asimismo, debe ser medurado, objetivo, imparcial, justo en sus apreciaciones, con independencia de criterio y acción, no influenciado. Debe contar con don de mando y excelentes relaciones humanas, alta capacidad de interacción. También debe destacarse por su probada honradez.

Supervisor de auditoría

1. Descripción del puesto

- a) *Perfil del puesto*: supervisar la ejecución de trabajos de aseguramiento y de consultoría de las unidades administrativas y actividades de la organización que le

fueron asignadas por supervisar, de conformidad con el plan o programa general de auditoría, e instrucciones especiales o extraordinarias que reciba del gerente de auditoría a quien reporta. Es responsable por mantener independencia durante el cumplimiento de una asignación de auditoría. Recibirá todo el apoyo que sea necesario para la solución de los problemas importantes que se presenten durante el desarrollo de un trabajo de auditoría.

b) *Principales obligaciones y responsabilidades:*

- ▶ Supervisar el cumplimiento de dos o más auditorías en que concurra.
- ▶ Planear el trabajo por desarrollar y establecer prioridades en la auditoría.
- ▶ Seleccionar y asignar al personal que sea necesario para ejecutar las auditorías planeadas.
- ▶ Proporcionar guía y orientación al personal de auditoría en aquellas áreas de especial importancia y para el cumplimiento de los tiempos establecidos.
- ▶ Coordinar con los otros supervisores la planeación de auditorías, así como la asignación de personal.
- ▶ Proporcionar asistencia técnica para el cumplimiento del plan de auditoría y la ejecución del trabajo en campo.
- ▶ Asegurarse de que la normatividad y los estándares aplicables a la planeación, trabajo de campo y reporte de resultados son conocidos por los auditores subordinados.
- ▶ Monitorear la conducción de las auditorías para asegurarse de que se cumpla con los tiempos asignados.
- ▶ Aprobar los cambios en el alcance de las revisiones, así como los ajustes correspondientes en cuanto a tiempos de trabajo.
- ▶ Participar en el reclutamiento, selección, entrenamiento y evaluación del personal.
- ▶ Identificar áreas que requieran especial atención por parte de la administración, incluyendo patrones de deficiencias y asuntos delicados.

c) *Superior jerárquico:* trabaja bajo la dependencia de un gerente de auditoría. Provee información tanto a su superior jerárquico inmediato como al director de auditoría interna.

2. *Reclutamiento y selección:* promoción de un encargado de auditoría; miembros de despachos externos, de preferencia aquellos que conocen o han trabajado en la organización; auditores internos de otras organizaciones que han alcanzado un nivel equivalente al puesto por cubrir. Bolsas de trabajo de asociaciones profesionales, como es el caso del Instituto Mexicano de Auditores Internos. La selección puede darse en un grupo colegiado, en el que participen el director de auditoría interna, los gerentes de auditoría y los otros supervisores de auditoría. Se debe solicitar ratificación de la dirección general a la decisión adoptada.
3. *Atributos y cualidades:* contador público, de preferencia que tenga estudios de posgrado y que cuente con una certificación en auditoría interna, bilingüe; no debe descartarse

la eventualidad de allegarse de un profesional no contador público, con experiencia o especialidad en los diversos tipos de trabajos por desarrollar. El candidato a supervisor de auditoría debe contar con estos otros requisitos: técnicamente actualizado, experiencia previa indispensable, con madurez personal y profesional, sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Asimismo, debe ser mesurado, objetivo, imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones, con independencia de criterio y acción, no influenciado. Debe contar con don de mando, excelentes relaciones humanas y alta capacidad de interacción. También debe destacarse por su probada honradez.

Encargado de auditoría

I. Descripción del puesto

- a) *Perfil del puesto:* llevar a cabo los trabajos de aseguramiento o de consultoría a las unidades administrativas y actividades de la organización, y atender instrucciones especiales de revisión que se le encomienden. Trabajar con independencia en la ejecución de sus asignaciones, las cuales son revisadas por un supervisor para asegurar consistencia y competencia profesional en todos los trabajos que se le confíen. Recibir asignaciones con instrucciones generales respecto de los propósitos y los objetivos a perseguir y el tratamiento de problemas que se puedan presentar.
- b) *Principales obligaciones y responsabilidades:*
 - ▶ Planear y conducir auditorías en las unidades administrativas y actividades de la organización, y actuar como líder frente a un equipo de auditores. Ejercer un alto grado de responsabilidad y juicio profesional.
 - ▶ Evaluar la eficiencia del control interno reflejado en políticas, procedimientos y prácticas administrativas y de operación.
 - ▶ Determinar la confiabilidad en la contabilidad y otros registros, y la información que emana de ellos.
 - ▶ Evaluar el grado en que las prácticas administrativas son conducidas de una manera eficiente y económica, que las operaciones están de acuerdo con las políticas y regulaciones, y el grado en que se van alcanzando los resultados de los planes y programas.
 - ▶ Asistir al supervisor en la planeación de la auditoría y efectuar cada una de las etapas que le son establecidas para el ejercicio de una auditoría o consultoría. Instruir a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo en las actividades que le correspondan.
 - ▶ Conducir la presentación y cierre de entrevistas con funcionarios o empleados auditados. Es responsable de informarles respecto de los hallazgos y observaciones que va encontrando, y las respuestas que se le han dado.
 - ▶ Revisar la documentación de auditoría y los papeles de trabajo preparados por sus subordinados; preparar el borrador del informe de auditoría.
 - ▶ Preparar reportes internos, tales como planes y programas de auditoría, reportes de avance y reportes de hallazgos significativos.

- c) *Superior jerárquico*: está bajo la supervisión técnica y administrativa de un supervisor de auditoría.
- 2. *Reclutamiento y selección*: promoción producto de la evolución y el crecimiento natural de un auditor auxiliar; miembros de despachos de auditores externos, de preferencia aquellos que conocen o han trabajado en la organización; auditores internos de otras organizaciones que han alcanzado un nivel equivalente al puesto a cubrir. La selección se hará de forma colegiada, con la participación del director de auditoría interna, los gerentes de auditoría y los supervisores de auditoría.
- 3. *Atributos y cualidades*: contador público, de preferencia que tenga estudios de posgrado y en proceso de obtención de una certificación en auditoría interna; no debe descartarse la eventualidad de allegarse de un profesional no contador público, con experiencia o especialidad en los diversos tipos de trabajos por desarrollar. El candidato a encargado de auditoría debe contar con estos otros requisitos: técnicamente actualizado, experiencia previa indispensable, con madurez personal y profesional, sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Asimismo, debe ser mesurado, objetivo, imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones, con independencia de criterio y acción, no influenciado. Debe contar con don de mando, excelentes relaciones humanas y alta capacidad de interacción. También debe destacarse por su probada honradez.

Auditor auxiliar

1. Descripción del puesto

- a) *Perfil del puesto*: recibir, por parte del auditor encargado del trabajo de aseguramiento o consultoría, asignaciones con instrucciones específicas respecto del propósito de la intervención, y cómo llevar a cabo el trabajo que le ha sido encomendado. Recibe orientaciones continuamente y su trabajo es monitoreado muy de cerca por el encargado y el supervisor de auditoría.
- b) *Principales obligaciones y responsabilidades*:
 - ▶ Asistir al encargado de la auditoría en la planeación del trabajo y en el desarrollo del enfoque aplicado a la auditoría.
 - ▶ Desempeñar el trabajo asignado, o aquel segmento a ser revisado, con la dirección y orientación del auditor encargado.
 - ▶ Desarrollar o asistir en la preparación del programa de auditoría.
 - ▶ Evaluar la adecuación y eficiencia de los controles de operación.
 - ▶ Asistir en la selección de técnicas y procedimientos de auditoría a aplicar y en la ejecución del programa de auditoría.
 - ▶ Preparar documentación de auditoría que resuma y dé evidencia de la información obtenida y de las conclusiones a que se llegó.
 - ▶ Discutir con la administración los resultados del trabajo, que incluye observaciones, deficiencias detectadas y acciones correctivas recomendables.

- Participar en la preparación del informe de auditoría, el cual incluirá hallazgos y recomendaciones efectuadas.
 - c) *Superior jerárquico*: está bajo la supervisión técnica y administrativa de un encargado de auditoría.
2. *Reclutamiento y selección*: transferencia de personal de la propia organización, interesado y con cualidades para ser integrado a la función de auditoría interna; miembros de despachos de auditoría externa; captación de recién egresados de escuelas y universidades; auditores internos de otras organizaciones; medios masivos de reclutamiento, por ejemplo anuncios en periódicos o publicaciones especializadas. La selección se hará de manera colegiada, en la que participarán los gerentes, supervisores y encargados de auditoría.
 3. *Atributos y cualidades*: contador público o pasante de la carrera; profesional o pasante de otra carrera con especialidad en los diversos tipos de trabajos por desarrollar; técnicamente actualizado; experiencia no indispensable; formalidad e incipiente madurez personal y profesional; sin limitaciones para viajar y trabajar en condiciones de eventual exigencia extraordinaria. Asimismo, debe ser mesurado, objetivo, imparcial; justo en sus apreciaciones, comentarios y observaciones, con independencia de criterio y acción, no influenciable. Debe destacarse por sus excelentes relaciones humanas, adecuada capacidad de interacción y honradez.

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

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

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

Importancia. No es suficiente haber reclutado a un auditor debidamente actualizado, capacitado y entrenado; al igual que no es suficiente entrenar a un auditor y esperar a que con ello permanezca siempre competente. Pasado cierto tiempo surgen nuevas técnicas, nuevas disposiciones y reglamentaciones, nuevos equipos y sistemas; en síntesis, innovaciones que desplazan, actualizan o modernizan lo que actualmente está en uso. Por lo mencionado, es importante e indispensable capacitar y entrenar, y volver a capacitar y entrenar, en forma constante y permanente, para no caer en la obsolescencia, rezago e indolencia. Por tanto, el director de auditoría interna deberá desarrollar un vigoroso programa de capacitación y entrenamiento, no sólo para el personal de nuevo ingreso, sino para mantener también al corriente a su plantilla actual.

Debido a la importancia que reviste la capacitación y el entrenamiento, sus objetivos deben incorporarse a los propios objetivos de la función de auditoría interna; en consecuencia, el programa de capacitación y entrenamiento debe ser incorporado o formar parte de su programa anual de trabajo. En tal virtud se toma indispensable que los auditores internos se desentiendan de sus trabajos de auditoría para dedicarse por completo a las acciones de entrenamiento; además, se debe presupuestar tiempo suficiente en las asignaciones para prever oportunidades de desarrollo. Observar estas consideraciones en el corto plazo redundará en una evolución del auditor y en la función de auditoría interna en el largo plazo.

Capacitación interna, responsables de su ejecución

Aun cuando en las aulas escolares se trate de simular situaciones reales, jamás podrán sustituir a la experiencia que se adquiere con el trabajo diario.

En la capacitación y el entrenamiento internos, es decir, sobre la marcha, llega a la mente la necesidad de resolver problemas, hecho que permite evaluar la capacidad, conocimientos, calidad y experiencia de cada auditor. ¿Cuáles son las normas para la práctica profesional de la auditoría interna y otra normatividad aplicable, cuyo conocimiento permite un desenvolvimiento y actuar satisfactorio de los auditores internos? ¿Qué tan bien se llevan a la práctica esas normas y otra normatividad por el personal de auditoría interna? ¿Qué debe hacer el director de auditoría interna para mejorar la experiencia, conocimientos y capacidades de sus subordinados? En los siguientes párrafos se comentarán las acciones más relevantes de capacitación y entrenamiento interno, y quiénes son los responsables de su ejecución.

Planeación de asignaciones. Siempre que sea práctico, no se deben dar asignaciones sólo para cubrir huecos ni cambiar continuamente a los auditores sin que concluyan con nada. Un buen plan para desarrollar a un auditor requiere que se le asigne el tiempo que sea necesario para concluir con el trabajo que le fue encomendado; sin embargo, vale reconocer que en ocasiones ello no es posible debido a situaciones de carga de trabajo ocasionado por requerimientos de auditorías fuera de programa. La participación de los supervisores es esencial para que la planeación de las asignaciones permita el desarrollo de los auditores.

La asignación de un auditor a un diferente supervisor se considera altamente positivo, aunque habrá que aceptarse que eventualmente no es así, ya que el supervisor inicial está familiarizado con el desempeño del auditor, y por consiguiente conoce las áreas que requiere reforzar en conocimientos y experiencia. Para aspirar a lograr esos dos objetivos es necesario cumplir con la asignación de auditoría, y permitir el desarrollo deseado en el campo de trabajo.

Diversificación. El desarrollo de un auditor auxiliar para aspirar a ser auditor encargado, con miras a crecer a supervisor o gerente, requiere de entrenamiento para alcanzar habilidad en el manejo de problemas más complejos. Es a través de la diversificación de las acciones de auditoría como los auditores adquieren experiencia para atender diferentes tipos de problemas de auditoría, provenientes de distintos tipos de intervenciones. Por

ejemplo, un auditor que ha trabajado durante un año en la auditoría de inventarios ha adquirido una gran experiencia solamente en esa área; por contra, un auditor que ha sido asignado durante un año a diferentes áreas de operación ha logrado mejores oportunidades para obtener conocimiento, lo que le permitirá en un futuro inmediato aspirar a mejores posiciones. Para atemperar esta situación es conveniente establecer un registro que contemple cuáles han sido las asignaciones que se han dado a cada miembro de la función de auditoría interna.

Supervisión e instrucciones de trabajo. Hay muchas oportunidades para que un supervisor de auditoría pueda ayudar a entrenar subordinados sobre la marcha en materia de planeación, organización y control del desarrollo de la auditoría asignada. Un supervisor siempre debe tener en mente que él es responsable por el entrenamiento en campo del personal que tiene asignado; esta responsabilidad en ocasiones no es asimilada debido a las propias presiones del trabajo, sin embargo, el supervisor debe recordar que del desarrollo de sus subordinados dependerá en gran parte la solidez del área de auditoría a su cargo. Este entrenamiento puede adoptar diversas vertientes: instrucciones, demostraciones, estímulos, críticas y orientaciones. A su vez, el subordinado debe recibir y aceptar las críticas de una manera constructiva porque tienen como propósito ayudarlo.

En general, el método de dar instrucciones a subordinados juega un papel relevante en el entrenamiento interno sobre la marcha, ya que es muy importante la comunicación de objetivos que fluye a través de la organización, como es el caso, por ejemplo, de explicar el significado y propósito del trabajo por desarrollar, y relacionar una auditoría específica con el programa general de auditoría. El estudio, bajo supervisión, de reportes y papeles de trabajo, u otra documentación de auditoría proveniente de auditorías similares, ayudarán al auditor en su desarrollo.

Asesoría. Debe destacarse la importancia de la asesoría, ya que es un elemento que sirve para aumentar y darle más solidez al proceso de aprendizaje interno. Un efectivo programa de asesoría ayuda a detectar puntos débiles de un auditor y sugerir la forma de corregirlos. La asesoría sirve para captar el punto de vista del personal de auditoría, que será tomado en cuenta para la preparación de un programa formal de entrenamiento; además, a través de la asesoría el personal se ajusta a las políticas y prácticas comunes desarrolladas en y para la función de auditoría interna. Con el uso efectivo de técnicas de asesoría, el personal de auditoría es motivado a acelerar su aprendizaje y sus habilidades, en aras de su progreso.

Desarrollo de liderazgo. El desarrollo personal del auditor es un importante elemento en el entrenamiento interno. Especial atención requiere el desarrollar habilidad para llevarse bien con los demás. Es muy importante la habilidad para concebir y vender ideas. Ser un líder de los subordinados es también una parte integral del crecimiento del auditor.

Para el supervisor hay muchas oportunidades de desarrollar estas habilidades sobre la marcha. El personal de auditoría debe ser motivado para expresarse con libertad en las diversas situaciones de trabajo que se le presenten; se le debe permitir participar en discusiones con los jefes de las áreas auditadas y con sus superiores; se le debe estimular a llegar a decisiones independientes y a obtener suficiente evidencia que soporte su postura. Debe

hacerse notar la habilidad para planear, organizar y controlar el trabajo de sus subordinados, así como para llevarse bien con ellos.

Delegación de responsabilidades. El auditor se desarrolla, primeramente, a través de la absorción de responsabilidades adicionales. Los supervisores deben estar alerta a captar los puntos fuertes y débiles de los auditores a su cargo, y progresivamente tratar de asignarles trabajos más difíciles. Cada nuevo trabajo debe ser un reto para el auditor, porque se beneficia con cada asignación. El supervisor debe dar libertad de acción al auditor y le proporcionará toda la asistencia y orientación necesarias. El producto final será del auditor que ejecutó el trabajo, y así lo debe sentir. Cada supervisor o auditor encargado debe delegar en todo lo que sea posible a sus subordinados, para que éstos desarrollen sus propias capacidades.

Cursos y seminarios internos. Por último, dentro del programa de capacitación interna se considerará la organización de cursos, seminarios y talleres diseñados ex profeso para la función de auditoría interna. En estos eventos los capacitadores serán los propios directivos de la función, como es el caso del director, los gerentes, los supervisores, y aun los encargados de auditoría. La bondad de esta opción radica en la preparación y el estudio que tiene que llevar a cabo el expositor para tratar su tema —acción por demás capacitadora para sí mismo—, lo que permite la interacción y el estrechamiento de los lazos de comunicación e intercambio de ideas entre los miembros de la función de auditoría interna. Los temas por tratar serán diseñados y orientados específicamente en relación con la organización y en su beneficio.

Capacitación externa

La capacitación externa proviene de fuentes diversas. Inicia de un alto nivel, como es la obtención de una de las certificaciones ofrecidas por *The Institute of Internal Auditors* (IIA) y/o la obtención de un grado académico de doctorado, maestría o especialización impartido por instituciones educativas de reconocido prestigio. Continúa con estudios de diplomado, cursos, seminarios, talleres y actualizaciones, que pueden cursarse también a distancia, semipresenciales y webminars impartidos por instituciones profesionales, como son el propio IIA, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el Instituto Mexicano de Auditores Internos y el Colegio de Contadores Públicos de México, entre otros de relevancia y reconocimiento similar. La ventaja de este segundo tipo de capacitación es el tratamiento concreto de temas y tópicos en los que requiere actualizarse el auditor interno, que no son muy largos y por lo regular se ofrecen en horarios y condiciones asequibles para los participantes.

Otro tipo de capacitación externa son los cursos, seminarios, talleres y las actualizaciones que ofrecen las firmas de auditores externos a su personal, a los que invitan a los auditores internos de sus clientes; independientemente de que organicen eventos especiales o que faciliten su material de exposición a los directores de auditoría interna de sus clientes para que los usen y transmitan el conocimiento a su grupo de auditoría interna.

3.5 EVALUACIÓN

EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

El tratamiento del tema correspondiente a la administración de la función de auditoría interna se apoyó en la normatividad relativa incluida en las *Normas internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna*. Igual situación se da en lo que respecta a la evaluación de la función de auditoría interna, por lo que a continuación se transcribe el título de las normas que aplican en este tema, extendiendo la misma recomendación de recurrir a ellas para los efectos ha lugar:

- I300-Programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
- I310-Requisitos del programa de aseguramiento y mejora de la calidad.
- I311-Evaluaciones internas.
- I312-Evaluaciones externas.
- I320-Reporte sobre el programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

El estudio de las normas referidas deberá complementarse con sus correspondientes guías de apoyo para la práctica de la auditoría interna (*Practice Advisories*) contempladas en las Guías fuertemente recomendadas (*Strongly Recommended Guidance*) que les son aplicables.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE AUDITORÍA INTERNA

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

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

Es recomendable que estas evaluaciones se efectúen al finalizar cada asignación de trabajo; en adición, estos resultados (parciales) se integrarán en un resumen anual en el que concurrieron diferentes supervisores para evaluar a un auditor. Se puede incrementar de manera significativa el valor de una evaluación cuando el evaluador recibió instrucciones adecuadas sobre la manera de llenar cada cédula de evaluación y cuando discute con el evaluado los resultados, lo cual involucra, por un lado, que el evaluador comprenda que la

Figura 3.1

Cédula de evaluación de personal

PATIENTO, S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA
—Cédula de evaluación del personal—

Nombre del auditor evaluado: _____

Puesto que ocupa: _____

Periodo de evaluación: de _____ a _____

Calificación por asignar, claves de evaluación:
1 = No cumple los requerimientos.
2 = Usualmente cumple, pero raramente se excede de lo que se requiere.
3 = Conoce y algunas veces se excede de lo que se requiere.
4 = Excede los requerimientos, pero no en forma excepcional.
5 = Excede a los requerimientos en un grado excepcional.

EVALUACIÓN

Sección A: Para encargado de auditoría y auditor auxiliar	Sección B: Para supervisor de auditoría
1. Cantidad y oportunidad de trabajo producido. _____	1. Delegación. _____
2. Calidad de trabajo producido. _____	2. Responsabilidades administrativas. _____
3. Conocimiento del trabajo. _____	3. Entrenamiento, desarrollo, asesoría. _____
4. Iniciativa. _____	4. Motivación a sus subordinados. _____
5. Persistencia. _____	5. Establecimiento de requerimientos de ejecución. _____
6. Adaptabilidad/flexibilidad. _____	6. Evaluación a sus subordinados. _____
7. Desenvolvimiento en situaciones interpersonales. _____	7. Reforzamiento a políticas y disposiciones. _____
8. Habilidad personal. _____	8. Criterios para dar oportunidad a sus subordinados. _____
9. Planeación, organización y establecimiento de prioridades. _____	
10. Comunicación oral. _____	
11. Comunicación escrita. _____	
12. Informa/consulta. _____	
13. Capacidad de negociación. _____	
14. Razonamiento analítico. _____	
15. Toma de decisiones. _____	
<div>_____</div> Firma del evaluado, fecha	<div>_____</div> Nombre, firma y puesto del evaluador, fecha

evaluación es un mecanismo para ayudar a sus subordinados y, por parte del evaluado, que entienda y asimile que las evaluaciones guardan una naturaleza constructiva, y son básicas para ayudarle en su progreso y desarrollo.

En la figura 3.1, "Cédula de evaluación del personal", se presenta un modelo de formato de evaluación del personal de auditoría interna.

3.6 EL ARCHIVO DE AUDITORÍA INTERNA

Importancia

El archivo de auditoría interna reviste tanta o mayor importancia que cualquier otro archivo de la organización; de ahí la conveniencia de incluir su tratamiento, en esta sección final, por su impacto en la estructura y administración de la función de auditoría interna.

Es un instrumento que coadyuva a conservar la historia de la función de auditoría interna y sus intervenciones en las diversas unidades administrativas, procesos, actividades o áreas auditadas. Es una herramienta de consulta permanente para la administración y otros niveles de jerarquía, debidamente autorizados para ello. Permite, en cierta forma, conocer la evolución de los trabajos de aseguramiento y consultoría realizados y el desarrollo de la organización en la atención que le ha prestado al cumplimiento de observaciones y recomendaciones presentadas. Soporta a la propia función de auditoría interna. Es un instrumento de vital importancia y apoyo a la planeación y programación de auditoría interna con proyección a corto, mediano y largo plazos.

Estructura funcional

La estructura funcional del archivo de auditoría interna se divide en tres áreas principales: archivo de administración interna, archivo de auditorías realizadas y archivo general.

Archivo de administración interna. Este archivo es básico y determinante para que el director de auditoría interna se apoye en él para administrar la función de la que es responsable; nadie debe administrar por él. Contiene un expediente de todos y cada uno de los miembros de la función de auditoría interna, con el mismo tipo de documentos y referencias que debe incluir un expediente similar integrado por el área de recursos humanos de la organización, el que incorpora, por supuesto, datos curriculares y la historia y evolución laboral de cada empleado. Este enfoque puede representar duplicidad, pero es necesario que el director de auditoría interna pueda controlar y administrar al personal con que ha sido dotada la función de auditoría interna.

Esta área de archivo será responsable, además, de conservar y controlar los aspectos presupuestales y programáticos de la función; controles de viáticos, gastos y tiempos de auditoría; controles sobre el uso de mobiliario, equipo y suministros de oficina, que incluye el parque vehicular con su correspondiente mantenimiento.

Mención especial merecen, en lo aplicable, las medidas de custodia y tratamiento de archivos electrónicos, el control de claves de seguridad y accesos; en resumen, las medidas de seguridad de archivos en materia informática utilizados por la función de auditoría interna.

Por último, se responsabilizará a esta área de archivo por la guarda, custodia y suministro de programas y cuestionarios de auditoría; además de programas y material de capacitación y entrenamiento, sin olvidar lo relativo a la preservación de desarrollos y tecnología de auditoría creados por la propia función.

Archivos de auditorías realizadas. Esta área debe estar celosa y severamente protegida, ya que guarda y custodia los expedientes de la documentación de auditoría, con sus correspondientes papeles de trabajo, de los trabajos de aseguramiento, consultoría e intervenciones realizadas. Incluye el archivo de referencia permanente.

Archivo general. Conservará toda la correspondencia, de entrada y de salida, clasificada en expedientes. Resulta práctico que en el expediente que corresponda se incluya una copia de cada informe de aseguramiento o consultoría realizados, así como de las acciones de seguimiento y respuesta a las recomendaciones presentadas.

Métodos de custodia, control y localización de información archivada

Es altamente deseable y conveniente que la función de auditoría interna cuente con un área de administración interna, cuyo titular sea responsable por la guarda y custodia de su correspondiente archivo y el de trabajos realizados. El archivo general puede ser confiado a la secretaria del director de auditoría interna.

La forma o mecanismo más utilizado para el control y localización de información es clasificando los expedientes en forma alfabética y cada expediente, a su vez, en orden cronológico. El acceso a los archivos debe ser restringido únicamente a los empleados autorizados. El préstamo de expedientes debe ser mediante un *vale al archivo* que indique el expediente solicitado, motivos de la solicitud, fecha de devolución, nombre y firma del solicitante; asimismo, debe contener nombre y firma del supervisor, gerente o director que autoriza la consulta o préstamo del expediente.

Métodos de custodia y control de correspondencia

La función de auditoría interna es de alto cuidado y confidencialidad en una organización; por tanto no es conveniente ni adecuado que la correspondencia que cruza sea interferida o conocida por otro personal que no pertenezca a la función, incluso dentro de los propios auditores; cada auditor conocerá lo que le toca conocer, no más.

Un procedimiento muy práctico y efectivo para preservar ese carácter es contratar un servicio de apartado o casilla postal para uso exclusivo de la función de auditoría interna; y se designará a uno solo de sus miembros para que recoja la correspondencia, la que entregará personalmente al director de auditoría interna quien la recibirá y distribuirá a quien proceda.

Respecto a la correspondencia de salida, en cada gerencia de auditoría se emitirá la correspondencia que surja de su grupo, fechada y con un número de escrito ininterrumpido; ningún miembro del grupo emitirá correspondencia que no sea bajo este control. Es prudente que esta correspondencia sea firmada por el gerente de auditoría para asegurar la propiedad de su emisión, y para que conozca lo que están haciendo sus subordinados, que al fin y al cabo están bajo su responsabilidad.

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