

## 2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA.

**OBJETIVO:** Al finalizar el estudio de este capítulo, el alumno será capaz de identificar y dimensionar la ubicación y la estructura de los departamentos de auditoría interna, concatenado a la importancia de la capacitación y el adiestramiento.

### 2.1 Ubicación del Departamento de Auditoría Interna

**Una unidad de auditoria interna se estructura de la manera siguiente:**

**Cargo función reporta a:**

**Director de Auditoria:** Dirigir a sus subordinados en el desempeño de sus funciones de auditoria interna, lo cual incluye la planeación, coordinación y dirección de sus actividades.

Desarrollar políticas y procedimientos para llevar a cabo la actividad de. Planear a corto, mediano y largo plazo las actividades.

Reportará única y exclusivamente al superior jerárquico inmediato establecido en el cuadro de la organización.

**Gerente de Auditoria:** Asistir al director en el cumplimiento de sus obligaciones, cubrir sus ausencias sobre base rotatoria entre los gerentes de auditoria.

Prever requerimientos de carga de trabajo a corto mediano y largo plazo en las unidades administrativas y actividades que se le son asignadas.

Trabaja directamente bajo la supervisión del director de auditoria, recibiendo de él la orientación y apoyo que sea necesario.

**Supervisor de auditoria:** Supervisar el cumplimiento de dos o más auditorias en que concurra.

Planear el trabajo a desarrollar y establecer prioridades en la auditoria. Seleccionar y asignar al personal que sea necesario para ejecutar las auditorias planeadas.

Trabaja bajo la dependencia de un gerente de auditoria, provee información tanto a su superior jerárquico inmediato como al director de auditoria.

**Encargado de Auditoria:** Planea y conduce auditorias a las unidades administrativas y actividades de la organización y actúa como líder frente a un equipo de auditores.

Ejercer un alto grado de responsabilidad y juicio profesional. Está bajo la supervisión técnica y administrativa de un supervisor de auditoria. Y esta

encargado de elaborar el "plan de auditoria", y de autorizar los procedimientos y programas de revisión.

Es indispensable que el auditor supervisor sea un profesionalista de la administración, con suficiente experiencia y capacidad.

**Auditor ayudante.** Este tiene la responsabilidad de ayudar al auditor supervisor y al de áreas en la recopilación de información, en la planeación del trabajo y en el desarrollo del enfoque aplicado a la auditoria.

Desempeñar el trabajo asignado, bajo la dirección y orientación del auditor encargado. Desarrollar o asistir en la preparación del programa de auditoria.

Está bajo la supervisión técnica y administrativa de un encargado de auditoria, cuando se trata de empresas pequeñas puede coordinar actividades.

**Auditor principiante (Jr).** Al encargado de este puesto generalmente se le asignan trabajos de rutinas, en la practica a esta persona se le guía y supervisa en el desarrollo de su trabajo.

El grupo de auditoria debe figurar en el nivel jerárquico de la empresa de donde pueda operar en forma concernida, además pueda formar parte de las actividades de la gerencia general, contraloría, control administrativo, planeación.

### **Diseño de la estructura de una unidad de auditoria administrativa**

La estructura de la organización es un organismo planeado para ayudar a proyectar las metas, lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa.

Sin la comprensión general y específica de la situación actual y la situación futura, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

Factores que influyen en el tipo de decisión para la estructura más conveniente:

#### **1. Actividad**

- ◆ Programática. Vislumbra el tipo de estructura por proyectos o matricial.
- ◆ Rutinaria. Comprende el tipo de estructura lineal funcional.
- ◆ Eventual. Seria un área de apoyo.

#### **2. Temporalidad**

- ◆ Permanente. Va de acuerdo con los tipos de factores para decidir el tipo de estructura adecuada.
- ◆ Temporal. Estructura por proyectos o matricial.

### **3. Ámbito**

- ◆ Pequeña. Tiende a ser una estructura lineal en la medida en que crece.
- ◆ Grande. Tiende a ser una estructura funcional.

### **4. Relaciones**

- ◆ Independientes. La estructura depende del criterio que adopte.
- ◆ Interrelacionada. La estructura es programática.

### **5. Recursos**

- ◆ Recursos humanos
- ◆ Especialistas. Estructura programática
- ◆ No especialistas. El tipo de estructura lineal funcional.
- ◆ Recursos financieros
- ◆ Estructura programática. Es más alto el costo, por el tipo de personal más calificado; pero a mediano y largo plazo resultará más barato, porque se trabaja a base de programas, lo que requiere de un solo supervisor.
- ◆ Lineal funcional. Es menor el costo, por el tipo de personal no calificado; pero conforme crece el número de personal se requerirá de más supervisores, lo que provocará un aumento en los costos.
- ◆ Recursos materiales
- ◆ Distribución de oficinas. Influye en el tipo de estructura, sobre todo cuando crece el personal y este no se puede colocar en la oficina, lo cual provoca llevar a otra oficina parte del personal.

## **2. 2 Estructura Operativa**

La estructura operativa son los elementos básicos a considerar para el ejercicio de la auditoría interna, partiendo del programa de trabajo, los programas específicos de auditoría a aplicar, el uso de índices y catálogo de marcas a utilizar en la elaboración de los papeles de trabajo, y los cuestionarios a emplear para evaluar los objetivos del control interno por ciclos de transacciones.

### **Programa de trabajo**

El programa de trabajo de auditoría interna es un documento de planeación en el cual se consignan los trabajos a realizar a las unidades administrativas y

actividades susceptibles de ser auditadas, Representa el especificar claramente los pasos y acciones a seguir para la consecución de la auditoria, indicando los procedimientos a aplicar, la extensión de su aplicación y su relación o conexión con los papeles de trabajo, por lo tanto, esta herramienta sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoria a efectuar a una unidad administrativa, actividad o rubro contable.

Por lo regular se diseña para un año de calendario, y en el diseño del esquema habrá de considerarse:

1. Definición de prioridades.
2. Requerimientos de la administración y otras áreas interesadas.
3. Atención a auditores externos y auditores de gobierno.

### **Un programa de auditoria**

#### **Sistemas de índices**

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

#### **Marcas de auditoria**

Las marcas de auditoria son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuados los cuales reportan los siguientes beneficios:

Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una solo ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.

Facilita su supervisión al comprenderse de forma inmediata, al finalizar el trabajo programado.

#### **Los papeles de trabajo**

Conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor en su examen y la descripción de las pruebas realizadas.

#### **Importancia**

- Constituyen la prueba del trabajo realizado.
- Fundamentan la opinión o informe que emite el auditor
- Son una fuente de aclaración o ampliación de información
- Califican la calidad y el avance de la planeación de la auditoria

## **Información que deben contener**

- Nombre de la entidad
- Tipo de auditoría a realizar
- Fecha en que se este efectuando la revisión
- Nombre de la cuenta
- Clave de identificación
- Firma Nombre

## **Cuestionario para evaluar el control interno**

El propósito de evaluar y estudiar el control interno por ciclos de transacciones obedece a la conveniencia de agrupar a éstas en un ciclo de operaciones relacionadas a fin de no perder su propia dinámica individual, enfoque que no se da cuando se trata de revisar una actividad o transacción en forma aislada o independiente.

### **2.3 Sistemas de control de horas trabajadas y horas productivas**

**Indicadores:** Son cocientes que comparan características determinadas de un proceso: Son útiles para analizar rendimientos y pueden expresar relaciones de causa – efecto entre los insumos que intervienen en un proceso o actividad y los resultados del mismo. Por lo general se expresan en %.

La distribución de una labor en una organización debe estar apoyada por técnicas administrativas que puedan ayudar a la comprensión y faciliten su aplicación.

Para lograr una rutina más eficiente, se han desarrollado muchas técnicas que facilitan la labor de análisis y estudios que se realizan para lograr la justificación del trabajo, se aplican secuencialmente y a criterio de la persona que va a efectuar este compromiso, sirviendo de base para coadyuvar o cuestionar cada uno de los aspectos evaluados, siendo las más conocidas y aceptadas las siguientes.

#### **La medición del trabajo:**

Indica la cantidad, volumen y uniformidad del trabajo que se está realizando.

Disponer de datos exactos acerca del volumen de trabajo a menudo significa la diferencia entre una solución realista y otra teórica. Conociendo como se obtiene cierta cantidad de producción de trabajo, se pueden mejorar los métodos empleados para su realización, reajustar la asignación de tareas, aliviar en general la carga de trabajo y eliminar congestiones.

También ayuda a detectar rápidamente los problemas, indicando dónde hay desigualdad de responsabilidades.

La medición del trabajo administrativo ayuda a fijar un horario, un plan o programa que devuelva o conserve en la empresa el equilibrio necesario para lograr mayor eficiencia.

### **Cuadro de distribución del trabajo.**

El principio básico de una buena administración es el mantenimiento de una buena distribución del trabajo, de forma tal que sean utilizadas debidamente todas las facultades laborales y personales de los empleados. Siempre que existan dos o tres personas trabajando juntas se presentará el problema de la distribución de las funciones, por lo cual se deberá aplicar el gráfico de distribución del trabajo.

Este cuadro es la tabulación del trabajo efectuado por el empleado dentro de un grupo u oficina determinada. La elaboración del mismo es el primer paso en el programa de simplificación del trabajo, es el indicador de los puntos débiles, así como de aquellos que deberán estudiarse con detenimiento, aplicando las técnicas del programa.

Este cuadro de distribución demuestra el trabajo que se ejecuta en una oficina, qué empleados desempeñan las diversas actividades, así como el tiempo necesario para su ejecución.

### **Diagrama de procedimientos o procesos.**

Los diagramas de procedimientos ayudan a los analistas a comprender en su totalidad los trámites actuales de una dependencia u oficina y también sirven para la búsqueda de mejoras, además permiten discutir los trámites más eficientemente con el personal operativo.

Describe un listado en forma secuencial de las actividades que conforman el proceso en estudio y paralelamente utiliza cinco figuras distribuidas en columnas independientes, las cuales demuestran las actividades operativas, de transporte, de inspección, de almacenamiento y espera, su interrelación y los tiempos de duración de cada una de ellas.

El cuadro de distribución del trabajo señala qué es lo que se está haciendo en una oficina, así como la distribución de las tareas entre los empleados; mientras que el diagrama de procesos enseña ¿cómo se hace el trabajo en una oficina?

### **Flujogramas:**

Sin duda alguna surgieron como consecuencia del diagrama de procedimientos o procesos, su diferencia radica en que no se realiza el listado de actividades que conforman el proceso, sino que se van describiendo directamente dentro de las figuras que se han diseñado para ilustrarlo.

Para su elaboración existen al rededor de quince figuras, las cuales a su vez sirven de base para el diseño de los mismos, sin embargo es común encontrar figuras diferentes creadas por el investigador, dependiendo del grado de complejidad de los procesos o la creatividad que desee introducir en ellos.

Las figuras se interrelacionan por medio de líneas, las cuales ayudan a

esquematar y visualizar la relación de dependencia entre las actividades componentes del proceso en general y los responsables de llevarlas a cabo.

### **Grafica de la distribución física de la oficina y distribución en planta:**

La gráfica de distribución física de la oficina pretende la optimización del círculo de trabajo, distribuyendo los puestos adecuadamente para cada una de las actividades que se deben realizar, utilizando la mejor combinación posible, adecuando el mobiliario y equipo dentro del espacio disponible de la manera más racional, para lograr los objetivos de la oficina evitando pérdidas de tiempo.

Por su parte la distribución en planta es la organización del espacio físico en el cual se encuentran los recursos que servirán para la fabricación de un bien o servicio y que también consiste en determinar la ubicación de los sitios de trabajo de la maquinaria, equipo y materiales en general, tomando en cuenta el posible incremento en el nivel de la demanda y de la capacidad instalada.

Ambas técnicas persiguen los mismos objetivos, la diferencia fundamental es que la distribución física de la oficina se basa en los puestos de trabajo administrativos, mientras que la distribución en planta se basa en la maquinaria y equipo y materiales.

### **Diagrama de recorrido:**

El diagrama de recorrido es una técnica básica para realizar la distribución física de la oficina y/o distribución en planta, se fundamenta en la búsqueda de la facilitación del flujo de trabajo a través de la reducción de actividades de transporte innecesarias y el análisis de el traslado del personal, materiales, productos y papelería en general dentro de las áreas integrales de la organización.

Elaborar el diagrama de recorrido ayuda a visualizar el por qué existen tiempos ociosos y cuellos de botella que no dejan fluir eficientemente los procesos dentro de las oficinas, planta de producción o empresa en general.

### **Grafica de Gantt:**

Es un método de planeación y programación, se le denomina también gráfica de barras y tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente, consiste en una matriz de doble entrada que lleva en las columnas el tiempo de duración y en los renglones la identificación de las actividades.

Para cada actividad se marca una barra que comienza en la columna correspondiente a su fecha de inicio y termina en la columna correspondiente a la fecha prevista para su finalización, de manera que la longitud del trazo representa su duración.

Establece el orden de la ejecución de las actividades y la relación de dependencia que existe entre cada una de ellas, además permite la revisión y control entre lo ejecutado y lo planeado.

## **2.4 Capacitación y Adiestramiento.**

La capacitación en muchas empresas es reactiva, es decir, se realiza basándose en lo que puede ser necesario para cubrir cierta carencia de entrenamiento, en vez de basarse en diagnósticos sistémicos de capacitación y por consiguiente en la planeación que responde directamente a esa necesidad detectada.

En la actualidad, la capacitación se utiliza por las empresas para lograr dos objetivos fundamentales. Primero crear actitudes para resolver problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo se aprovecha el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado.

Es por ello que según parámetros internacionales de medida, en el área de capacitación, se habla de empresas de vanguardia en el tema, aquella que sea capaz de reciclar a todo su personal en acciones de capacitación cada dos años.

Debemos ver la capacitación como proceso sistemático, continuo y planificado.

Estableciendo objetivos de la capacitación concretos y medibles que sean la base que resulte de la determinación de las necesidades de capacitación, los objetivos especifican que el empleado será capaz de lograrlo después de terminar con éxito el programa de capacitación.

Por tanto, ofrecen un centro de atención para los esfuerzos tanto del empleado como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Dentro de la estrategia a seguir se deben tener en cuenta los diferentes hechos que indican necesidad de formación y la manera en que se deben resolver.

Estos hechos están relacionados directamente al proceso de formación propiamente dicho y a problemas de personal.

Entre ellos se encuentran la baja productividad, el exceso de errores, el elevado número de accidentalidad, la poca versatilidad de los empleados, poco interés por el trabajo, falta de cooperación, ausentismo y en general bajo aprovechamiento de la jornada laboral.

Claro está, la estrategia a seguir no es tan sencilla como aparentemente parece, su complejidad en el interior de las empresas está en razón directa a la



variedad y números de puestos y no tanto al número de personas con que cuentan, es decir, una empresa que tenga una mixtura amplia de puestos, la confección del plan de capacitación se torna más compleja dado que la satisfacción de necesidades es muy variada.

Además de ello, no existe en el mercado editorial una literatura capaz de guiar claramente este proceso, la mayoría de los libros son productos de experiencias no siempre valiosas ni creíbles dado que el mercado en este campo aún es virgen.

En la actualidad estamos en un mundo con diferentes características como lo son: la competitividad y penetración de nuevos mercados y equipos, aumento de los valores agregados al producto, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones, entre otras y es la estrategia que asumamos en la organización desde el punto de vista formativo quién nos permitirá enfrentarnos a esos retos y promoverá el cambio buscado en la misma.

Además de ello se desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados, se logra el perfeccionamiento de los auditores para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.

Otros aspectos de interés serían la posibilidad de lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización y así ayudar a alcanzar y cumplir con la misión y los objetivos de la empresa.

Al igual que en el control de calidad, la falta de planificación y prevención es la norma en muchas empresas en lo relativo tanto al control interno, como al accionar de la auditoría interna.

Por ello no es de sorprenderse ver a los auditores tratando de analizar que es lo que salió mal, porqué, y que hacer para evitar su repetición, cuando lo correcto es actuar preventivamente, y de acontecer algún hecho perjudicial no quedarse en los aspectos más superficiales sino profundizar hasta llegar hasta la causa-raíz, tratando de desentrañar de tal forma las razones que llevaron al sistema a engendrar dichas falencias, de aquí la importancia de capacitar y adiestrar a todo el personal de auditoría.

Otro aspecto importante a cuestionar en las auditorías es que la misma sea percibida como una entidad dedicada sólo a la inspección (y a veces hasta con una perspectiva policíaca), y no al asesoramiento con el objetivo de proteger y mejorar el funcionamiento de la organización.

Es menester que los auditores implementen equipos de trabajo en círculos de calidad y que posean conocimientos en materia de herramientas de:

Gestión, estadística, control estadístico de procesos, resolución de problemas, benchmarking, trabajo en equipo, círculos de calidad, tormenta de

ideas, pensamiento sistémico, relevamiento y evaluación del control interno, planificación, administración, finanzas, a parte de las normativas legales, contables y conocimientos en sistemas de información y administrativos.

Esto es con el fin de lograr una mayor calidad y menores costos como forma de mejorar los procedimientos, métodos e implantación e implementación de las auditorías.

En cuanto a habilidades el auditor interno deberá personificar:

- a) Interés y aptitud por la investigación
- b) Capacidad de análisis estadístico
- c) Conocimientos específicos (técnicos) en materia de auditoría interna, control interno y en lo concerniente al sector.
- d) Comportamiento organizacional y programación neuro-lingüística
- f) Aptitud para trabajar en equipo
- g) Actitud preactiva
- h) Alto nivel ético

Es requisito indispensable que los auditores cuenten con capacidad en diseños de sistemas y procedimientos, análisis de puestos, organización y métodos, técnicas de investigación y una gran experiencia en diseñar cuestionarios, guías de entrevistas, análisis factoriales, papeles de trabajo, cuestionarios de auditoría, análisis funcionales y operacionales.

También juega un papel importante que al auditor se le considere confiable, leal y capaz de responder a retos, pero, sobre todo, que comparta la visión de la organización, esto es, que domine el campo de trabajo con un sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección.

El brindar apoyos que generen capacitaciones continuas, es de suma importancia, pues existe una cultura en las empresas de no invertir en su personal (no solo laboral, sino humanamente) y por parte de los empleados la falta de iniciativa.

Debido a lo preconcebido, es tácito considerar este punto, como coyuntural; se debe crear un plan de capacitación operativa y personal.

Asimismo, existe un factor de riesgo de consideración, la creación de planes de motivación e incentivos, en gran parte estos detonan la permanencia, fidelidad, innovación, creatividad y compromiso de los empleados.

Permiten darles seguridad y desarrollar mejor sus habilidades. La motivación controlada y gradual, tiene grandes impactos en las organizaciones.

La capacitación y adiestramiento son un medio muy poderoso para mejorar la productividad laboral, su objeto es proporcionar información y desarrolla destrezas con el fin de mejorar el desempeño en el cargo, lo cual incide inmediatamente en el beneficio empresarial.

La función del auditor interno puede ser considerada factible y pertinente, pero, como en todo proceso de estudio que implica una evaluación y cambio, tiene que ser valorada a la luz de las consecuencias que su intervención entraña para la organización.