

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

**GUIA PARA REALIZAR LOS EXAMENES DE AUDITORIA INTERNA BAJO  
ENFOQUE DE PROCESOS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:**

FIGUEROA QUINTANILLA, JUDITH ADELMINA

UMAÑA, YESENIA CAROLINA

VALLE, OSCAR RENE

**PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**ABRIL DE 2007**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez  
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

### **Facultad de Ciencias Económicas**

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes  
Secretario : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Msc. Sergio Rodríguez  
Coordinador de Seminario : Lic. Héctor Rivas Núñez

Abril de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

## **DEDICO EL PRESENTE TRABAJO:**

### **Judith Adelmina Figueroa Quintanilla**

- A Dios : Por haber hecho posible la realización del presente trabajo.
- A mis padres : Por su comprensión y apoyo incondicional.
- A mis compañeros : Por el esmero y dedicación en la realización de nuestro trabajo.

### **Yesenia Carolina Umaña**

- A Dios : Todo Poderoso por haberme dado la sabiduría necesaria para poder culminar mi carrera.
- A mi Mamá : Julia Armida Argueta por su apoyo incondicional en todos los aspectos necesario tanto es lo económico y emocional.
- A mi Novio : Joaquín Torres Marroquín, por su comprensión y apoyo en los momentos necesario de mi trabajo de graduación.
- A mis compañeros : Judith Adelmina y Oscar Rene Valle por el esfuerzo y esmero para poder culminar nuestro trabajo.

### **Oscar Rene Valle**

- A Dios Topoderoso : Por darme fortaleza, sabiduría y paciencia necesaria para poder culminar mi carrera.
- A mi madrecita linda : Por su apoyo moral y comprensión, porque siempre estuvo conmigo a pesar del tiempo que no le dediqué.
- A mis compañeras de Trabajo de : Por el esmero y dedicación en la realización de nuestro trabajo.

## INDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	ii
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
<b>1. ENFOQUE DE PROCESOS</b>	
<b>1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS PROCESOS</b>	1
<b>1.2 GENERALIDADES DE LOS PROCESOS</b>	2
1.2.1 Generalidades	2
1.2.2 Definición procesos.	3
1.2.3 Análisis de procesos	3
1.2.4 Objetivos de los procesos	3
1.2.5 Tipos de Procesos	3
<b>1.3 METODOLOGIA PARA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS</b>	4
1.3.1 Metodología aplicada por firmas de Auditoria	4
1.3.2 Reingeniería Dinámica aplicada a los procesos de negocios	8
1.3.3 Método de mejora de procesos	11
<b>2. AUDITORIA INTERNA DESDE EL ENFOQUE DE PROCESOS</b>	14
<b>2.1 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA INTERNA POR PROCESOS</b>	14
2.1.1 Definición de Auditoria por Procesos	14
2.1.2 Objetivos	14
2.1.3 Importancia	15
2.1.4 Alcance	15

2.1.5.	Funciones de la Auditoría Interna en una Auditoría Por Procesos	16
2.1.6	Desafío de los Auditores actuales ante la aplicación de la Auditoría por Procesos.	16
2.1.7	Beneficio de la aplicación de la auditoría interna por procesos	17

## **2.2 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE DE PROCESOS.**

2.2.1	Definición de control interno con enfoque de procesos	17
2.2.2	Enfoque de Evaluaciones existentes de Control Interno	18
2.2.3	Elementos del control interno.	19
2.2.4	Herramientas para el estudio y evaluación del control interno.	21
2.2.5	Pruebas de cumplimiento para la evaluación del control interno	23

## **2.3 MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA**

2.3.1	Norma sobre atributos	24
2.3.2	Normas sobre desempeño.	24

## **3. MODELO A SEGUIR PARA APLICAR LOS PROCESOS EN LA AUDITORIA INTERNA**

### **CONSIDERACIONES QUE EL AUDITOR DEBE DE TOMAR EN CUENTA PREVIO A REALIZAR LA EVALUACIÓN.**

#### **3.2 CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

3.2.1	Diagrama del Proceso	25
3.2.2	Procedimiento	26
3.2.3	Controles relacionados a los procesos	26
3.2.4	Factores Críticos	27
3.2.5	Recolección de información y entendimiento de los procesos	27
3.2.6	Técnicas para obtener conocimiento sobre el proceso	28

### **3.3 METODOLOGIA DE TRABAJO PARA LA AUDITORIA POR PROCESOS.**

3.3.1 Planeación del trabajo de Auditoria . . . . .	29
3.3.2 Ejecución . . . . .	31
3.3.3 Papeles de trabajo . . . . .	32
3.3.4 Hallazgos . . . . .	34
3.3.5 Del informe de auditoria interna por procesos . . . . .	34

## **CAPITULO II**

<b>2 METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>2.1 PARADIGMA . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>2.2 TIPO DE ESTUDIO . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>2.3 UNIVERSO Y MUESTRA . . . . .</b>	<b>38</b>
2.3.1 Universo . . . . .	38
2.3.2 Muestra . . . . .	38
<b>2.4 RECOLECCIÓN DE DATOS. . . . .</b>	<b>40</b>
2.4.1 Investigación Bibliografica . . . . .	40
2.4.2 Investigación de campo . . . . .	40
<b>2.5 TABULACION Y ANÁLISIS DE RESULTADO. . . . .</b>	<b>41</b>
<b>2.6 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS FIRMAS DE AUDITORIA QUE PRESTAN SERVICIOS DE AUDITORIA INTERNA . . . . .</b>	<b>45</b>

## **CAPITULO III**

### **3. EJECUCIÓN DE LOS EXAMENES DE AUDITORIA INTERNA BAJO**

#### **ENFOQUE DE PROCESOS APLICADOS POR LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR.**

<b>3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA</b>	<b>47</b>
3.1.1 Introducción de la propuesta	47
3.1.2 Consideraciones de la propuesta.	47
3.1.3 Descripción de la propuesta..	48
3.1.4 Desarrollo de la propuesta.	49
<b>3.2 FASE I PLANEACION</b>	<b>51</b>
3.2.1 Reunión preliminar del despacho de auditoria con la administración de la entidad.	51
3.2.2 Conocimiento general de los procesos.	53
3.2.3 Recopilación de información para la realización del trabajo de auditoria .	59
3.2.4 Evaluación preliminar y estudio de los procesos de la entidad.	60
3.2.5 Definición de procesos críticos de la empresa..	64
3.2.6 Revisión y aprobación de los procesos críticos elegidos para la evaluación.	68
3.2.7 Estrategias de auditoria para áreas de mayor riesgo .	69
3.2.8 Elaboración de programas de auditoria para la evaluación de los procesos críticos.	72
<b>3.3 FASE II EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA</b>	<b>76</b>
3.3.1 Verificación técnica del diseño y cumplimiento del proceso.	76
3.3.2 Obtener y documentar evidencia de los hallazgos determinados.	81
3.3.3 Supervisión y revisión para archivar papeles de trabajo .	85

<b>3.4 FASE III FINALIZACION DE LA AUDITORIA.</b>	88
3.4.1 Formular y comentar los hallazgos con el gerente de auditoria .	89
3.4.2 Elaborar y discutir informe con el auditado .	90
3.4.3 Obtención de aprobación del informe final .	95
3.4.4 Otorgar seguimiento a las respuestas del auditado .	96

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>4.1 CONCLUSIONES .</b>	98
<b>4.2 RECOMENDACIONES .</b>	99

<b>BIBLIOGRAFÍA .</b>	100
-----------------------	-----

#### **ANEXOS**

Modelo de encuesta

Tabulación y Análisis de resultados

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación, titulado “GUÍA PARA LA REALIZAR LOS EXÁMENES DE AUDITORIA INTERNA BAJO ENFOQUE DE PROCESOS”, tiene su origen en la necesidad de conocer y grado de participación que desempeñan las firmas de auditoría externa que prestan servicios de auditoría interna, al implementar nuevas metodologías en la ejecución de exámenes de auditoría.

Los objetivos de la investigación van orientados a proponer una guía que contenga los lineamientos para la evaluación de la auditoría interna con enfoque de procesos, que pueda ser de utilidad, para las firmas de auditoría que prestan servicios de auditoría interna bajo el enfoque de Outsourcing .

La metodología de la investigación, es de tipo analítico descriptivo, debido al tipo de instrumentos utilizado para la recolección de información y opiniones de profesionales que prestan este tipo de servicios; dirigiendo las encuestas a los socios de cada firma de auditoría, con el propósito de determinar el grado de conocimiento y aplicabilidad sobre la temática relacionada.

El resultado de la investigación refleja, que las firmas encuestadas consideran necesario la existencia de una guía que contenga los lineamientos que desarrolle la metodología a utilizar para la planificación, ya que esta, es la fase más importante, debido a que se fundamentan las bases sobre las cuales se definirán los procesos determinados como críticos, mismos que se evaluarán en la fase de ejecución donde se documentarán las observaciones determinadas, que serán informadas a la administración; sino también la existencia de capacitaciones relacionadas con la aplicación de la citada metodología y elaboración de procedimientos, los cuales podrían facilitar la implementación de este enfoque en las empresas, de las firmas de auditoría.

Las recomendaciones se orientan a que las firmas mantengan una formación profesional continua y actualización conforme a las exigencias del medio, principalmente a los nuevos modelos de auditoría.

## INTRODUCCIÓN

Con este documento se pretende dar a conocer la metodología de evaluaciones de auditoría con enfoque de procesos, el cual está dirigido a las firmas que prestan servicios de auditoría interna y cualquier persona que esté interesada en conocer la citada metodología, haciendo uso de técnicas y procedimientos que usualmente son utilizados en la realización de exámenes de auditoría.

Las firmas de auditoría contribuyen de forma sustancial con las recomendaciones otorgadas en los hallazgos encontrados, sin embargo al realizar las evaluaciones con enfoque en proceso, se obtendría las siguientes ventajas:

1. En las evoluciones se prioriza en los procesos con riesgo mayor.
2. Se utiliza menos esfuerzo humano y recursos económicos.
3. Se obtiene los resultados de manera más rápida.

Este trabajo se presenta en los capítulos siguientes:

Capítulo I. En este capítulo se muestra de manera detallada las generalidades y conocimientos de la auditoría con enfoque de procesos.

Capítulo II. Contiene la investigación de campo, la tabulación y análisis de la información obtenida con la misma, el diagnóstico de la investigación (respecto al conocimiento que poseen las firmas de auditoría, sobre la temática de auditoría con enfoque de procesos).

Capítulo III. En este capítulo se presenta la propuesta de la investigación: Consistente en mostrar la metodología de evaluación de auditoría con enfoque de procesos, la cual comprende las fases de Planeación, Ejecución y Finalización de la auditoría, en las cuales se describirá detalladamente, Identificación, Descripción, Como hacer, Importancia dentro del proceso, Resultados y Documentación de las actividades realizadas, que pueden ser utilizados por cualquier firma de auditoría que quiera ejecutar un examen con enfoque de procesos.

El objeto de la propuesta es crear la apertura y dar a conocer un nuevo aporte de la auditoría por medio de la auditoría por procesos.

Capítulo IV. Contiene las conclusiones y las recomendaciones.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

#### **1. ENFOQUE DE PROCESOS**

##### **1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LOS PROCESOS**

Fue en el año de 1990, cuando Michael Hammer introdujo en el mundo de las empresas el concepto de reingeniería, la cual se define como el rediseño radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización. <sup>1</sup>

Este concepto planteó la necesidad de repensar la forma en que las empresas estaban estructuradas y dirigió a las mismas hacia una organización alrededor de sus procesos (entendidos como secuencia de actividades que generan valor), en lugar de organizarse alrededor del organigrama

Para lograr esto, las organizaciones tenían que estar dispuestas a mirar a través y más allá de departamentos funcionales y fijarse en los procesos. Casi siempre este cambio del proceso era acompañado por un cambio igualmente radical en la forma y en el carácter de aquellos sectores de la organización que tomaban parte en su ejecución. Estas compañías obtenían resultados espectaculares en parte porque no se contentaban con nada menos.

La mayoría de las organizaciones que habían efectuado con éxito cambios radicales en uno o más de sus procesos se valían, aunque aun sin saberlo, de una serie común de herramientas y tácticas. Por el contrario cuando una compañía trataba de obtener una mejora operativa espectacular y no lo lograba, se debía por lo general a una de las mismas razones.

---

<sup>1</sup> Jennifer Barahona, Tesis, Aplicación del Enfoque de Procesos a las empresas de servicios de El Salvador, p.27

Se descubrió, que las compañías mas impresionantes, las que buscaban mas que una mejora pequeña y lo lograban, se planteaba una interrogante distinta de la de otras organizaciones: ¿Porque estamos Haciendo Esto?

Al realizar esta pregunta, se descubrió que muchas tareas realizadas por los empleados no tenían nada que ver con satisfacer las necesidades de los clientes.

Poco a poco, al examinar las experiencias de muchas organizaciones, se pudo discernir los patrones de acciones que condujeron al éxito, lo mismo que los que no lo lograron, y gradualmente se vio surgir una serie de procedimientos que efectuaban el cambio radical.

## **1.2 GENERALIDADES DE LOS PROCESOS**

### 1.2.1 Generalidades

La utilización de procesos dentro de la entidad ayuda a administrar los riesgos relevantes que puedan tener implicaciones sobre las principales actividades desarrolladas de la entidad.

### 1.3.2 Definición procesos

Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto/servicio/información a una entidad.

Es una serie de pasos (eslabones) entrelazados, (cadena) para producir algo.

### 1.3.3 Análisis de procesos

En esta fase se conocen de forma general cada una de las actividades que conforman los procesos de la entidad, las políticas, la estructura organizacional que lo sustenta y los objetivos que persiguen cada una e ellos. Los componentes del análisis de procesos son:

- Objetivos del proceso
- Factores de Producción
- Las Actividades

- Los Resultados o productos del proceso
- Los sistemas
- Los Factores Críticos
- Indicadores claves de rendimiento
- Identificación de Riesgos.

#### 1.3.4 Objetivos de los procesos

Consiste en lograr el entendimiento de cómo se desarrollan, interactúan y resultan los procesos ejecutados en una entidad, con el fin de determinar lo siguiente:

- Cómo funcionan los procesos claves de negocio.
- Identificar los riesgos a nivel de los procesos, los controles y los riesgos residuales del negocio.

Para lo cual debe considerarse que un proceso clave de negocio es aquel que administra un riesgo estratégico del negocio, y/o administra una transacción importante en función de cómo se inicia, procesa e incluye en los estados financieros de la compañía.

#### 1.3.5 Tipos de Procesos

En el análisis de los procesos del negocio se identifican dos tipos de procesos, los cuales son físicos y empresariales. Los procesos físicos de las compañías, son aquellos procesos lineales cuya estructuración repetitiva permite definir las actividades principales relacionadas a las partes del negocio administradas por estos.

##### a. Procesos Primarios

Es tipos de procesos, por lo general se encuentran incorporados en las principales actividades relacionadas al cumplimiento de las políticas, lineamientos y procedimientos de la entidad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Manual de Auditoria Interna, Banco Scotiabank de El Salvador

b. Procesos Secundarios

Por lo general, incluyen los procesos de administración de riesgo, gobierno interno y apoyo. Dichos procesos tienen la función de evaluar los riesgos que afectan a una entidad, para diseñar controles adecuados e incluirlos en los procesos “Directos” para manejar y mitigar dichos riesgos, así como controlar la eficacia de estos procesos una vez que se hayan puesto en práctica.<sup>2</sup>

Para efectos de la planificación de la auditoría, es importante recordar que, mientras que los procesos indirectos son generalmente responsables del diseño y monitorear el desempeño de los procesos claves, los procesos directos son responsables de la ejecución de dichos controles y por lo tanto, tanto los procesos indirectos como los procesos directos relacionados deben ser considerados conjuntamente para efectos de la planificación.

## 1.4 METODOLOGIA PARA APLICACIÓN DE LOS PROCESOS

### 1.3.4 Metodología aplicada por firmas de Auditoría:

Esta metodología propone analizar y entender los procesos actuales de una organización o empresa a través de dos enfoques prácticos:

1) Ingeniería de Información

- a) Identificar las actividades de cada función de la organización y de los datos requeridos
- b) Hacer un análisis utilizando matrices del tipo de actividades-datos
- c) Definir los principales procesos

2) Enfoque de alto impacto

- a) Identificación de procesos necesarios para lograr los objetivos de la organización
- b) Identificar información de apoyo
- c) Asignar prioridades

---

<sup>2</sup> Ebidem página 72

Ambos enfoques se desarrollan a través de cuatro etapas: Evolución, Previsión, Habilitación y superación; los cuales constituyen el ciclo de vida de la integración del cambio. Cada etapa se divide a su vez en fase de manera que se tienen:

1. Evaluación

- a) Validación de la misión impulsor del cambio
- b) Valoración del ambiente actual
- c) Temas y oportunidades para análisis del cambio

2. Previsión

- a) Diseño del ambiente objetivo
- b) Planeación del cambio

3. Habilitación

- a) Análisis, Diseño, Construcción y puesta en practica del sistema, Organización, Capacitación e instalaciones.

4. Supervisión

- a) Revisión de puesta en practica posterior

## METODOLOGÍA APLICADA POR FIRMAS DE AUDITORIA

Autor: Martín & Rockart

<b>Etapas</b>	<b>Fases</b>
1. Evaluación	1. Validación de la misión impulsor del cambio
	2. Valoración del ambiente actual
	3. Temas y oportunidades para el análisis del cambio
2. Previsión	1. Diseño del ambiente objetivo
	2. Planeación del cambio
3. Habilitación	1. Análisis, Diseño y puesta en practica de:
	a) El sistema
	b) La organización
	c) La capacitación
	d) Las instalaciones
4. Supervisión	1. Revisión de puesta en practica posterior

## METODOLOGÍA PARA APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS POR FIRMAS DE AUDITORIA

Autor: Martín & Rockart

<b>Aspectos a Considerar</b>	<b>Detalle</b>
GENERALIDADES	Metodologías desarrolladas por las Firmas de auditoria.
OBJETIVOS	Lograr los objetivos de la organización a partir de una revisión de la misión, estrategias, medidas del desempeño basado en la mejora de los procesos clave.
TIEMPO PARA LA OBTENCION DE RESULTADOS	No se especifica un periodo determinado, para la obtención de resultados.
ALCANCE DEL PROGRAMA	No especifica los lances del programa.
TIPO DE LIDERAZGO	No especifica el tipo de liderazgo requerido.
CAPACITACION REQUERIDA DEL RECURSO HUMANO	No especifica el tipo de capacitación requerida.
ESTRUCTURA DEL METODO	Esta estructurado en 4 etapas.
SOPORTE TECNOLOGICO REQUERIDO	No especifica ningún soporte requerido.
PUNTOS FUERTES	Hace una revisión de los procesos en cada una de las diferentes áreas del negocio. Detalla los productos que habrán de obtenerse al final de cada etapa.
PUNTOS DEBILES	No detalla herramientas a utilizar para la consecución de resultados. Deja muchos detalles ambiguos: tiempos para la obtención de resultados, liderazgo, etc.

### 1.3.5 Reingeniería Dinámica aplicada a los procesos de negocios

Es una metodología para dirigir y controlar el cambio, mejorar la respuesta operacional, la calidad y ayudar a las empresas a competir.

Proporciona un enfoque sistemático y uniforme dirigido a analizar y rediseñar los procesos, permite elaborar modelos de los diseños propuestos e implementarlos.

La metodología puede orientarse desde tres enfoques diferentes: personal, tecnología y procesos. La orientación hacia los procesos consta de nueve pasos:

1. Identificar los proyectos posibles
  - a. Determinar los objetivos del proyecto
  - b. Apoyar el proyecto de **reingeniería**
2. Conducir el análisis inicial de impacto
  - a. Análisis de las áreas afectadas
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance
  - a. Establecer el alcance inicial del esfuerzo: Alcance de Ameba (Técnica para definir el alcance de un esfuerzo de reingeniería).
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo
  - a. Proyectos para corregir problemas y proyectos para mejorar el procesos
5. Definir nuevos procesos alternativos
  - a. Crear nuevos diseños, cambiar los flujos y la estructura organizacional
6. Evaluar el impacto de los costos y beneficios potenciales
  - a. Identificar e impacto de un cambio
  - b. Determinar los costos probables de un nuevo diseño
  - c. Definir los beneficios esperados: Análisis Costos-Beneficios
7. Seleccionar la mejor alternativa
  - a. Implementar la alternativa seleccionada
  - b. Crear el cambio físico, implementar la nueva operación.
8. Actualizar la información y la guía básica del posicionamiento.

## ESTRUCTURA DE METODOLOGIA

Reingeniería Dinámica Aplicada a los Negocios

Autor: Daniel Morris & Joel Brandon

PASOS	HERRAMIENTAS
1. Identificar los proyectos posibles	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diagrama de las Actividades de negocio</li><li>▪ Diagrama de relaciones</li><li>▪ Simulación nuevos procesos de negocios.</li><li>▪ Diagrama de flujo de trabajo</li><li>▪ Diagrama de árbol</li><li>▪ Modelos de red</li><li>▪ Modelo matemáticos</li><li>▪ Diagrama de espinas de pescado.</li></ul>
2. Conducir el análisis inicial del impacto	
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance	
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso de trabajo.	
5. Definir nuevos procesos alternativos	
6. Evaluar el impacto de los costos y beneficios potenciales.	
7. Seleccionar la mejor alternativa seleccionada	
8. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.	

## METODOLOGIA PAR APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS

ENFOQUE POR PROCESOS  
Reingeniería Dinámica aplicada a los Negocios  
Autor: Daniel Morris & Joel Brandon

Aspectos A Considerar	Detalle
GENERALIDADES	Tomado del libro "Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos". Hace énfasis en mejorar el que, no el quien; busca trabajar en forma mas inteligente, no mas intensa; es preciso hacer los procesos mejores, más rápidos y más baratos.
OBJETIVOS	Aumentar la Capacidad para competir en el mercado mediante una mezcla de Posicionamiento y Reingeniería de Procesos.
TIEMPO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS	No especifica un periodo en el cual se obtendrán resultados, tan solo se hace hincapié en que se obtendrán resultados en el corto plazo.
ALCANCE DEL PROGRAMA	La Alta Gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la Empresa. Los equipos de cambios proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso; y los empleados en coordinación parcial con la Gerencia, realizan los cambios en las tareas de un trabajo.
TIPO DE LIDERAZGO	La Alta Gerencia es la encargada de definir lineamientos y hacer que se cumplan.
CAPACITACIÓN REQUERIDA DEL RECURSOS HUMANO	Se requiere de profesionales con nivel Gerencial, con conocimientos en el Área de sistemas y procesos.
ESTRUCTURA DEL MÉTODO	Esta estructurada en 9 etapas, las cuales a su vez se dividen en varios pasos.
SOPORTE TECNOLÓGICO REQUERIDA	Requiere de la utilización de los siguientes paquetes: Sistema de posicionamiento y Reingeniería (PAR), algún procesador de palabras y la metodología RSD
PUNTOS FUERTES	Reconoce como esencial la declaración de metas y objetivos corporativos, asi como el desarrollo del apoyo a la Alta Administración. Da un énfasis a la tecnología informática.
PUNTOS DÉBILES	No insiste en realizar cambios radicales o trascendentales. Concibe el proceso de Reingeniería como un cambio continuo, NO detalla los papeles y responsabilidades de los miembros del equipo.

### 1.3.6 Método de mejora de procesos

Plantea una forma sistemática para realizar mejoras a los procesos. A través de su aplicación se obtienen resultados cuantificables, por medio de los cuales es posible identificar las áreas de mejora.

El tiempo de ciclo del método debe medirse en unas pocas semanas, es por esto que debe elegirse el tamaño adecuado del proceso. Para elegir los procesos a mejorar, se seleccionan primero aquellos que reportaran resultados más favorables. Este método hace uso de herramientas como: Observación en forma física o a través de video, hojas de trabajo de análisis de proceso, diagrama de visión global del proceso, flujogramas del proceso.

Para implantación de los cambios, el método propone varias alternativas: Corrida piloto, Cambio completo, cambio gradual.

El método es sencillo y fácil de seguir. Funciona de la manera siguiente:

1. Primero se identifica el proceso, o parte del mismo que se desea mejorar. Después, se definen los límites del mismo, es decir, su inicio y fin. Así mismo se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.
2. Se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cual es su flujo. Mientras se observan todo esto, se registra lo que se descubre.
3. Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes, relativos al proceso.
4. Después de recolectar los datos, se les analizan y resume.
5. Con base en los datos analizados, se identifican áreas de mejora. Primero se va detrás de las más grandes. Después de eso, se siguen con las más pequeñas.
6. Al identificar el área a mejorar, se desarrolla algún tipo de método de mejora.
7. Después de desarrollar un arreglo, se implanta. Durante este periodo de pruebas, se vigila así mismo la mejora para determinar su función.

## ESTRUCTURA DE METODOLOGÍA

Método de Mejorar de Procesos

Autor: Jerry L.

<b>PASOS</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
1. Definir los limites del proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Observación en forma física</li><li>▪ Hojas de trabajo de análisis de procesos</li><li>▪ Flujograma del proceso</li><li>▪ Grafico de barras</li></ul>
2. Observa los pasos del proceso	
3. Recolectar datos del proceso	
4. Analizar datos recolectados	
5. Identificar las áreas de mejora	
6. Desarrollar mejoras	
7. Implementar y vigilar mejoras	

## METODOLOGIA PARA APLICACIÓN DEL ENFOQUE POR PROCESOS

Método de Mejora de Procesos

Autor: Jerry L. Harbour

Aspectos a Considerar	Detalle
GENERALIDADES	Tomado del libro "Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos" Hace énfasis en mejorar el qué, no el quien; busca trabajar en forma más inteligente, no más intensa; es preciso hacer los procesos mejores, más rápidos y más baratos.
OBJETIVOS	Reducción de costos a través de la eliminación de los desperdicios del proceso.
TIEMPO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS	Se observan resultados a corto plazo, aunque no proporciona un plazo determinado.
ALCANCE DEL PROGRAMA	Se involucra desde la Alta Gerencia hasta el personal operativo, quienes se comprometen a llevar a cabo las tareas del programa de mejoras.
TIPO DE LIDERAZGO	El líder del programa de mejora puede ser un empleado de cualquier nivel desde la Alta Gerencia hasta los mandos medios
CAPACITACIÓN REQUERIDA DEL RECURSO HUMANO	Es necesario que la persona que aplique la herramienta conozca los elementos básicos que conforman un proceso: Operación; Demora; Almacenamiento y Reproceso (OTIDAR)
ESTRUCTURA DEL MÉTODO	Está estructurado en siete pasos
SOPORTE TECNOLÓGICO	No requiere de la utilización de algún tipo de soporte informático; puesto que el análisis puede realizarse perfectamente en forma manual.
PUNTOS FUERTES	Plantea una manera más sencilla y muy operativa para evaluar los procesos.
PUNTOS DÉBILES	No nos indica como se han de seleccionar los procesos más importantes o de mayor urgencia para aplicar la metodología de evaluación y análisis.

## **2. AUDITORIA INTERNA DESDE EL ENFOQUE DE PROCESOS**

### **2.2 GENERALIDADES DE LA AUDITORIA INTERNA POR PROCESOS**

#### 2.2.1 Definición de Auditoría por Procesos

Se define como el entendimiento de los procesos de la entidad y lograr identificar aquellos que presentan mayor riesgo, los cuales servirán de base para la determinación de los exámenes a realizar en la evaluación de los mismos.

#### 2.1.2 Objetivos

El objetivo primordial que persigue este tipo de auditoría es asesorar a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes en sus procesos y sugerir oportunidades de mejora, así como promover la eficiencia de los procedimientos existentes, basados en lo anterior; se pueden derivar los siguientes objetivos:

- Identificación de áreas o puntos críticos, a fin de realizar los exámenes de auditoría con el menor recurso económico y obtención de mejores resultados.
- Evaluar los procesos del sistema de control interno de manera permanente e independiente para determinar si está operando en forma efectiva y eficiente.
- Presentar oportunamente las recomendaciones a la alta gerencia para fortalecer los controles internos existentes o para implementar nuevos determinados.
- Mitigar el riesgo de señalamientos por entes reguladores y generación de irregularidades por incumplimiento de políticas.

### 2.1.3 Importancia

La Auditoría Interna con enfoque de procesos esta orientada al asesoramiento de la administración, velar por el cumplimiento de los controles establecidos, brindar opiniones acerca de las debilidades que se encuentran en cada una de las actividades desarrolladas, proporcionando las recomendaciones para la corrección y mejoras de dichos controles.

La auditoría interna ejerce una función independiente de control, establecida como un servicio dentro de la organización para examinar y evaluar sus actividades, ocupan una posición de apoyo y asesoría presentando sus informes oportunamente a los más altos niveles de la organización. El objetivo principal de la unidad de auditoría interna es ayudar a los miembros de la institución en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades, para este fin les proporciona análisis, valoraciones, e información relativa a las actividades revisadas.

### 2.1.4 Alcance

El alcance del trabajo de auditoria es establecido con el objetivo de determinar si los procesos primarios y secundarios, el control interno y su administración fueron diseñados e implementados por la gerencia, asegurando que es adecuado y funciona de tal manera que puedan verificarse:

- Los riesgos son identificados y administrados de manera apropiada.
- La información financiera, de operación y administración importante sea precisa, confiable y oportuna.
- Las acciones de los empleados cumplan con las políticas, normas, procedimientos , leyes y reglamentos pertinentes.
- Los recursos son adquiridos económicamente y sean usados de manera eficiente y protegidos de manera adecuada.
- Los programas, planes y objetivos sean alcanzados.

### 2.1.5. Funciones de la Auditoría Interna en una Auditoría Por Procesos

#### a. Función General

La función básica de la Auditoría Interna basada en procesos es identificar las actividades que poseen un mayor riesgo significativo, las cuales serán evaluadas a través de procedimientos y herramientas de control interno con el objeto de detectar deficiencias resultantes, a través de la evaluación a los procesos críticos, y en consecuencia establecer las medidas correctivas para disminuir el riesgo dentro de la entidad.

#### b. Funciones Específicas

1. Identificación de los procesos críticos y los respectivos indicadores para la evaluación
2. Análisis de la causa basada en la investigación de las variaciones de los indicadores por parámetros.
3. Mejoraría y plan de Acción.
4. Seguimientos del Plan de Acción.

### 2.2.6 Desafío de los Auditores Actuales ante la aplicación de la Auditoría por Procesos.

Previo a la iniciación de las evaluaciones de auditoría con enfoque de procesos, es necesario que el equipo de trabajo realice las siguientes actividades:

- Conceptualizar cada proceso de negocio.
- Definir el alcance de cada auditoría por procesos.
- Comprender sus partes estratégicas y operativas
- Dimensionar su alcance en el sistema computacional.
- Evaluar los aspectos de control

### 2.2.7 Beneficio de la aplicación de la auditoría interna por procesos

La mejora continua se puede encontrar basada en el desempeño de la mejora en la responsabilidad de todos en la organización para poder lograr los niveles más altos de desempeño, rentabilidad y satisfacción de la entidad. El procedimiento para la auditoría de procesos y mejora continua, permite monitorear los esfuerzos y recursos que se utilizarán en la planeación, a fin de ser utilizados durante la fase de la ejecución.

A través de la resolución de problemas detectados en la ejecución de los procesos y la realización de las oportunidades de mejora se alimenta el ciclo de mejora continua en la entidad.

## **2.3 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE DE PROCESOS.**

El sistema de Control Interno, establecido en la entidad, debe ser estudiado y evaluado permanentemente por la auditoría interna, con el objetivo de comprobar su cumplimiento, eficacia y suficiencia, así como para determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas a las que deberán concretarse los procedimientos de auditoría para cada proceso crítico que será auditado.

### **2.2.3 Definición de control interno con enfoque de procesos**

El control, interno bajo enfoque de procesos está bajo la responsabilidad de la administración de la entidad, la gerencia y otros empleados, diseñado para proporcionar seguridad razonable con relación al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencias de las actividades.
- Confiabilidad de los informes.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

#### 2.2.4 Enfoque de Evaluaciones existentes de Control Interno

Se han emitido tres documentos cuyo objetivo es definir, evaluar, reportar y mejorar el control interno, estos son:

- a. COBIT - Control Objectives for Information and related Technology (Objetivos de control para la información y tecnología relacionada) de la Information Systems Audit and Control Foundation.
- b. SAC - Systems Auditability and Control (Auditoría de Sistemas y Controles) del Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- c. COSO – Internal Control del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

En los siguientes subtítulos se desarrolla brevemente en que consisten el COBIT y SAC, profundizando un poco en el estudio del informe COSO el cual contiene los componentes que serán considerados para la investigación de campo a desarrollar en este trabajo.

##### a. COBIT

Este documento fue presentado en 1996, el cual consiste en una estructura que provee una herramienta para los propietarios de los procesos del negocio para descargar eficiente y efectivamente sus responsabilidades de control sobre los sistemas informáticos.

##### b. SAC

Este documento fue presentado en 1991 y revisado en 1994 ofrece asistencia a los auditores internos sobre el control y auditoría de los sistemas y tecnología informática.

- c. COSO (Brinda recomendaciones a la dirección sobre cómo evaluar, reportar y mejorar los sistemas de control) COSO son las siglas en inglés del **C**OMMITTEE OF **S**PONSORING **O**RGANIZATIONS (Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway”).

### 2.2.3 Elementos del control interno.

#### a. Ambiente de Control

El ambiente de control es la parte central para el análisis del funcionamiento de los procesos, en donde se establece el grado de influencia de los empleados involucrados en éstos. Los controles establecidos por los empleados hacia las actividades de los procesos influirán en el establecimiento de los objetivos, la evaluación de riesgos y la estructuración y apego a controles, la efectividad y eficacia del ambiente de control dependerá de:

- La integridad y valores éticos de la gerencia y el personal involucrado en los procesos.
- Filosofía y estilo operacional de la gerencia.
- Continuidad, competencia y desarrollo de la gerencia y del personal de cada uno de los procesos
- Asignación de niveles de autoridad y responsabilidades, en cada proceso ejecutado
- Atención y dirección de la Junta Directiva.
- Diseño organizacional apropiado con una separación clara de funciones y obligaciones .

#### b. Evaluación de Riesgo

Consiste en la identificación y análisis inmediato de los riesgos que influyen en el logro de los objetivos de cada uno de los procesos del negocio y en la formulación de las bases para determinar cómo deberían administrar y evaluar los riesgos. Para la evaluación de los riesgos que pueden presentar los procesos, se debería de identificar si existen los siguientes puntos:

- Objetivos establecidos en cada uno de los procesos.
- Identificar y analizar riesgos en los procesos relevantes.
- Determinar la manera en que se van a administrar los riesgos.
- Verificar el cumplimiento a los cambios en las políticas.

### c. Actividades de Control.

Son las políticas y procedimientos que permiten asegurar el cumplimiento de cada una de las actividades que conforman los procesos. También permiten verificar que se estén tomando las medidas necesarias para enfrentar los riesgos que afectan al logro de los objetivos de los procesos. Dichas actividades se desarrollan de conformidad con:

- Las políticas y procedimientos establecidos para lograr los objetivos de los procesos.
- Las actividades de control incluyen:
  - ❖ Aprobaciones
  - ❖ Autorizaciones
  - ❖ Conciliaciones
  - ❖ Revisiones del desempeño operativo
  - ❖ Separación de funciones

#### Información y comunicación

Incluye la identificación, recopilación y difusión adecuada y oportuna de información interna y externa a fin de que el personal involucrado al inicio y al final de cada una de las actividades que conforman el proceso esté debidamente notificado, con el objeto de poder cumplir con las responsabilidades asignadas al personal. Este componente tiene una mayor difusión dentro de la organización, a nivel vertical y horizontal, y refuerza los otros componentes de control pues permite:

- Comunicar claramente la importancia y seriedad de las responsabilidades de control a los empleados de la Alta Dirección.
- Asegurar que los empleados comprendan su función y la manera en que dicha función se relaciona con el resto de los procesos dentro del contexto del sistema de control interno.
- Identificar, recopilar y difundir información oportuna para que la gente pueda desarrollar sus funciones.
- Brindar los medios para transmitir información importante a todos los procesos de la entidad.
- Contar con sistemas de información adecuados y tecnología apropiada para promover estos procesos.

#### d. Monitoreo.

El monitoreo permite evaluar la calidad de los sistemas de control que existe en cada uno de los procesos y su capacidad para adaptarse a los cambios que puedan surgir. Esta tarea puede desarrollarse a través de la combinación de actividades de monitoreo incorporadas en varios procesos o a través de evaluaciones independientes. Esta actividad se lleva a cabo durante el desarrollo de las operaciones e incluye:

- Atención de la gerencia sobre la efectividad del diseño de la estructura de control interno propuesta en los procesos, en un contexto cambiante.
- Evaluación oportuna del diseño y operación de procesos de actividades de control y resolución.
- Presentación adecuada de los informes de deficiencias de control al nivel jerárquico superior.

#### 2.2.4 Herramientas para el estudio y evaluación del control interno

El buen auditor usa varios tipos de herramientas para definir los procesos, identificar problemas, reportar resultados y proporcionar recomendaciones útiles a la administración. Los métodos comúnmente utilizados son los siguientes:

- a. Cuestionarios
- b. Narrativas
- c. Flujogramas

##### a. Cuestionarios

Los cuestionarios, consisten en una serie de preguntas dirigidas a los ejecutores de los procesos. incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones. La interpretación de los resultados dependerá del juicio del auditor que utiliza este instrumento.

##### b. Narrativas

Es un método descriptivo el cual se realiza por medio de entrevistas con personal clave de la entidad evaluada. Las entrevistas son conocidas y recomendadas como fuentes primarias de información para los

equipos de auditoría. Algunas actividades que deben considerar para llevar a cabo las entrevistas y elaborar las narrativas correspondientes son las siguientes:

- Efectuar una selección cuidadosa de los entrevistados, de manera que se entreviste a quienes puedan proporcionar información certera sobre el ó los proceso a evaluar.
- Coordinar la calendarización de estas con anticipación, para asegurar la participación del personal clave a entrevistar.
- Revisar la información disponible previa a las entrevistas
- Revisar de los hallazgos de entrevistas anteriores relacionadas con las entrevistas.
- Preparar guías de entrevistas

c. Flujograma o diagrama de flujo

Consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Entre las características que deben cumplir tenemos las siguientes:

- La representación que se haga de un proceso deberá quedar resumida en pocas hojas, de preferencia en una sola, para facilitar su comprensión.
- Debe evitarse anotaciones excesivas, repetitivas y confusas, esto puede lograrse mediante una adecuada aplicación de los símbolos.
- Debe permitir observar todos los pasos de un proceso sin necesidad de leer notas extensas y a la vez debe permitir efectuar comparaciones.

Algunos requisitos que deben tener los flujogramas son los siguientes:

a. Información que identifique el flujograma como:

- Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
- Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
- Nombre de la persona que preparó el diagrama.

- Número de personas o puestos involucrados.
  - Número de pasos.
- b. Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.
  - c. Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. (no básico)
  - d. En cada paso deben presentarse todos los documentos que intervienen.
  - e. El orden cronológico de los pasos se representa por el orden en que aparecen los rectángulos, de arriba hacia abajo.
  - f. Debe identificarse cada paso con un número y hacer una pequeña descripción del mismo, escribiendo el verbo que identifica la acción.
  - g. Si es posible hacer que lo firme el jefe del departamento o el empleado que ha proporcionado la información.

#### 2.2.5 Pruebas de cumplimiento para la evaluación del control interno

Los auditores llevarán a cabo pruebas de cumplimiento, para determinar si los controles internos descritos en sus Papeles de Trabajo (P/T) realmente se usan y funcionan efectivamente, es decir, a través de estas, pueden determinar la validez de las respuestas de cuestionarios, descripciones u otro método empleado para evaluar el sistema de Control Interno y el grado de cumplimiento de los procedimientos y normas de la empresa establecidos en sus manuales, precisar las áreas de fuerza y debilidad en el sistema, evaluarán el sistema para determinar el grado en que pueden confiar en el mismo, basados en esa evaluación, se hacen modificaciones en el programa de auditoría y se amplían los procedimientos de auditoría. Sólo después de una evaluación del Control Interno están los auditores en posibilidad de trazar un programa de auditoría completo.

### **2.3 MARCO NORMATIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA**

Uno de los aspectos importantes que se pueden mencionar acerca de la Auditoría Interna es lo relacionado con las normas y pautas que se deben seguir en este tipo de auditoría ya que estas normas

son los criterios por lo que se evalúa y juzga la eficacia de un departamento de Auditoría Interna y tratan de indicar como ha de ejercerse en la práctica la Auditoría Interna en cualquier tipo de organización.

Las nuevas normas de Auditoría Interna, emitidas en diciembre del 2003,. por el Instituto Internacional de Auditores Internos son:

#### 2.3.1 Norma Sobre Atributos

Trata sobre los atributos que deben tener los auditores internos para que realicen sus funciones e informen de manera adecuada y eficaz a la autoridad facultada dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

- a. Propósito, Autoridad y Responsabilidad
- b. Pericia y debido cuidado profesional.
- c. Programa de aseguramiento calidad y mejora

#### 2.3.2 Normas Sobre Desempeño

Estas describen la naturaleza de las actividades de Auditoría Interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios, las cuales se detallan a continuación:.

- a. Administración de la actividad de auditoria interna.
- b. Naturaleza del trabajo
- c. Planificación del trabajo
- d. Desempeño del trabajo
- e. Comunicación de resultados
- f. Supervisión del progreso
- g. Aceptación de los riesgos por la dirección..

### **3. MODELO A SEGUIR PARA APLICAR LOS PROCESOS EN LA AUDITORIA INTERNA**

#### **3.1 CONSIDERACIONES QUE EL AUDITOR DEBE DE TOMAR EN CUENTA PREVIO A REALIZAR LA EVALUACIÓN.**

1. Conocer el diseño de los procesos en relación al cumplimiento de los s objetivos de la entidad.
2. Verificar la existencia de los manuales y/o políticas y procedimientos que sustenten los procesos.
3. El desempeño se mide en términos financieros en relación con la satisfacción del cliente.
4. Todas las partes interesadas en el proceso (empleados, gerencia, etc.) conocen los riesgos y el funcionamiento de los procesos.
5. El personal esta concentrado en las metas y tiene la información correcta sobre los procesos internos y las consecuencias de sus decisiones.
6. La integración y alineación de los principales procesos con sus subprocesos que lo forman.
7. Se aplican prácticas de control para aumentar el uso eficiente y optimo de los recursos, y para mejorar la eficacia de los procesos.

#### **3.2 CONSIDERACIONES PREVIAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

##### **3.2.1 Diagrama del Proceso**

Al momento de comprender la manera en que opera el proceso que está auditando, se debe de auxiliar, primeramente se deberá identificar personas, procesos y operaciones clave, así como controles clave de alto nivel que le permitirán orientar sus procedimientos de auditoria. Además, mientras realiza una evaluación detallada, usted puede verificar los puntos identificados en la reseña del proceso.

### 3.2.2 Procedimiento

1. Para comenzar, debe saber qué tipo de información necesita. Esta información es la que se enumera a continuación :

- Objetivos del proceso
- Riesgos
- Entradas
- Departamentos y personas involucradas
- Procesos
- Subprocesos
- Controles clave
- Salidas
- Escalas de medición y factores críticos de éxito
- Metas

2. Luego identificara al “encargado o dueño del proceso”. El dueño del proceso debe ser un miembro de la gerencia que sea responsable del proceso en general. Esta persona debe ser su principal punto de contacto cuando comience a diseñar el diagrama del proceso. Para obtener ayuda con respecto a la recopilación de información, auxiliándose de un cuestionario y de ser necesario describa el procedimiento.

3. Con un diagramas de flujo y la documentación preparados por la gerencia de la unidad o del proceso que pueda incluir información sobre los procesos, con el nivel de detalle que usted requiere.

### 3.2.3 Controles relacionados a los procesos

Con el diagrama del proceso diseñado, se revisa con el dueño del proceso para verificar si su reseña general está completa y es precisa. Si desea realizar un ‘ensayo’ del proceso representado a través del diagrama, observe cada procedimiento, analizando sistemáticamente las informaciones e informes durante el proceso.

En la etapa de planificación, sólo necesita una reseña general del proceso y de sus subprocesos. Una vez que haya seleccionado un subproceso en particular para su auditoría, podrá realizar un análisis más detallado. Ponga un mayor énfasis en los procesos y controles clave, asegurando de identificar al encargado o dueño adecuado del proceso, pues es la persona que puede lograr cambios en este. Su convicción y compra de ideas durante el análisis es importante. No suponga que no ha habido cambios desde la última auditoría.

#### 3.2.4 Factores Críticos

Las escalas de medición y factores críticos de éxito son instrumentos que permiten a la Gerencia verificar que los procesos operen según lo planeado. También ayudan a supervisar la evolución del proceso con respecto a sus objetivos. Estas escalas de medición son indicadores clave de desempeño y pueden utilizarse para verificar que ciertos procesos claves estén funcionando de acuerdo a lo previsto. En lo que respecta al monitoreo, un análisis de los indicadores clave de desempeño también puede ayudar a identificar áreas de interés que podrían ser objeto de auditoría.

#### 3.2.5 Recolección de información y entendimiento de los procesos

Esta fase de la auditoría pretende poner énfasis en la recolección de información, sin verificación alguna, con relación al proceso que se va a examinar. Se basa en el conocimiento acumulado sobre la entidad en estudio.

Debemos tener información suficiente sobre el proceso que será auditado a fin de ser capaces de identificar y comprender los subprocesos, objetivos, riesgos y controles que, a juicio del auditor podrían tener un efecto importante en nuestro examen o en el informe de evaluación o auditoría y, por ello, determinará el alcance de la auditoría y las áreas de mayor atención. La información que se recolecte le permite tener un enfoque informado con respecto a la planificación, a fin de aplicar los recursos de auditoría donde puedan utilizarse de manera más efectiva.

La información recolectada servirá de *ayuda* para preparar una reseña del proceso a fin de facilitar las otras etapas de la planificación. Esta reseña del proceso identificará los subprocesos clave, los controles clave y los procesos de gestión de riesgos clave dentro de cada proceso y podrá identificar los desfases entre ambos.

### 3.2.6 Técnicas para obtener conocimiento sobre el proceso

No se debe considerar que las técnicas que se discuten en el presente trabajo incluyan todas las técnicas posibles. Los auditores deberán utilizar solamente aquellas técnicas que sean necesarias para evaluar adecuadamente el proceso específico durante la planificación. Al momento de seleccionar el método que mejor se ajuste para entender un proceso particular, el auditor deberá utilizar las técnicas que produzcan el resultado deseado y consideren el costo involucrado.

#### a. Entrevistas

Utilice entrevistas en cada área funcional importante. Las entrevistas deben planearse por adelantado, siempre teniendo en mente que el propósito de la planificación es identificar áreas que requieran un énfasis en la auditoría.

#### b. Cuadros de flujo / Diagramas de flujo

Esta técnica se basa en el uso de una red de diagramas para expresar en forma de gráfica los pasos y controles clave que deben completarse antes de finalizar un proceso o programa de manera exitosa. Esta técnica puede ser especialmente útil para identificar cuellos de botella en las operaciones.

#### c. Observaciones visuales

Un recorrido en el área de trabajo del proceso que será auditado podría revelar debilidades importantes en las operaciones. Las observaciones visuales también permiten echar una mirada a los registros e informes para identificar cosas poco usuales.

### **3.3 METODOLOGIA DE TRABAJO PARA LA AUDITORIA POR PROCESOS.**

#### 3.3.1. Planeación del trabajo de auditoría.

##### a. Propósito la planeación.

El objetivo principal de la planeación es garantizar que se realice el trabajo de manera adecuada a fin de respaldar la opinión que se emitirá. Es importante observar que en la etapa de planificación se requiere solamente una revisión general de alto nivel sobre el proceso. Esta revisión general de alto nivel puede efectuarse en formato de diagrama de flujo o en un resumen de texto. En los casos en que la información ya esté disponible no habrá que recrearla, como en el caso de documentos ya creados por el área auditada o bien otros archivos permanentes. Si el proceso ya ha sido previamente auditado y ya existe una reseña detallada sobre el proceso, ésta podrá utilizarse y confirmarse durante la planificación. Si el proceso no ha sido auditado previamente, será necesario preparar una descripción general del proceso y subproceso durante la planificación; asimismo, se podrá desarrollar una reseña detallada del proceso durante la fase de ejecución de la auditoría.

La planeación debe realizarse de manera detallada con el fin de:

- Proporcionar una visión general de los procesos sujetos a revisión y aquellos seleccionados para la auditoría .
- Definir la naturaleza, fecha y alcance del trabajo de auditoría que se llevará a cabo.
- Definir los requerimientos de recursos y la organización del proyecto para la auditoría (logística, personal, utilización de herramientas, etc.).
- Brindar asistencia para definir los programas de auditoría detallados y asignar las secciones de auditoría.

El Gerente de Auditoria realiza un programa de auditoría, el cual contiene los objetivos, alcance, criterios a revisar de cada proceso.

b. Importancia de la planeación en los procesos

Al momento de planificar el proyecto, se deberá tener en cuenta los objetivos, los riesgos, efectividad de los procesos para la administración de riesgos y sistemas de control.

El Gerente de Auditoria, informan al equipo auditor lo siguiente:

- Conocimiento general del cliente
- Programa aprobado de auditorías.
- Responsabilidades de cada uno de los integrantes del equipo.
- Comportamientos que deben ser asumidos durante la auditoría
- Recomendaciones varias.

El Gerente de Auditoria debe garantizar los recursos necesarios para realizar las visitas de auditoría, en caso que necesite trasladarse por fuera del lugar auditado, se debe garantizar la disponibilidad de recursos para la realización de las revisiones.

c. Matriz de Riesgo

La matriz de riesgo constituye una documentación de gran importancia para la auditoria, una vez analizada y evaluada . Esta se confecciona antes de comenzar la auditoria, con el objetivo de identificar y evaluar los riesgos potenciales existentes en la organización a partir de la identificación de los procesos críticos determinados con riesgo alto.

La ponderación de los riesgos debe medirse de acuerdo a su gravedad, y estará influenciada por la frecuencia y probabilidad de ocurrencia de cada factor de riesgo.

#### d. Consideraciones para garantizar la elección de los procesos a evaluar

El resultado de la evaluación del proceso individual de la empresa se culminara con la decisión sobre que procesos requieren auditoria en el ciclo actual. La decisión final dependerá del evaluador y deberá ser analizada y aprobada por el Gerente de Auditoria.

Los factores que pueden influir en la decisión de los procesos elegidos para evaluar:

- Fecha de la ultima auditoria en el área.
- Estado de avance de las observaciones que han sido objeto de seguimiento.
- Alcance y relación con otras auditorias planificadas
- Capacidad y conocimiento del personal de auditoria
- Limitación y recurso e importancia relativa del proceso con relación a otros
- Limitaciones organizativas, posiblemente del personal, tecnología, cambios estructurales eminentes, etc.
- Compromisos con la gerencia de la entidad auditada
- Las entidades reguladoras o auditores externos y terceros.

#### 3.3.5 Ejecución

Procedimientos de auditoria con enfoque de procesos.

A través de una entrevista el ejecutor del proceso se lleva a cabo la auditoría soportado en los papeles de trabajo. Se pretende obtener evidencia de la aplicación de los procesos según lo establecido en la documentación, la evidencia recolectada se evalúa frente a los criterios de revisión previamente establecidos, esta actividad es realizada durante la ejecución de la auditoría y preferiblemente hacia el final de la misma. Al finalizar la evaluación se realiza el cierre de la visita de auditoría la cual constituye la finalización de la auditoría y es cuando el auditor muestra los hallazgos encontrados. A continuación se detallan algunas técnicas que facilitan la labor de Auditoria:

- Inspección
- Observación
- Consulta y confirmación

### 3.3.6 Papeles de trabajo

#### a. Definición

Los papeles de trabajo son los archivos electrónicos o físicos que el auditor ha recopilado para tener un registro documentario de la planeación del trabajo, la información obtenida, los procedimientos y hallazgos de la auditoría, las conclusiones extraídas, la supervisión y la revisión.

Cada auditor debe asegurarse de elaborar sus papeles de trabajo de acuerdo con las indicaciones emitidas por el gerente de auditoría.

Los papeles de trabajo brindan los fundamentos necesarios para el desarrollo del contenido del informe de auditoría y guían al director en la conducción de su trabajo. Los papeles de trabajo deben ser lo suficientemente íntegros y detallados como para brindar una idea general sobre el trabajo de auditoría realizado.

#### b. Características

Los papeles de trabajo relativos a la auditoría tienen las siguientes características:

- Documentar la actividad de auditoría (qué, por qué, cómo, cuándo y quien).
- Brindar evidencia que compruebe que la auditoría se realizó de manera eficaz e íntegra de acuerdo a los programas detallados de auditoría.
- Brindar evidencia que compruebe que la auditoría estuvo adecuadamente supervisada.
- Brindar la información necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones, recomendaciones e informes de auditoría.
- Facilitar la labor de revisión que desempeñarán el responsable o asistente de auditoría y el gerente de auditoría como parte de las actividades de supervisión de la auditoría.
- Facilitar la labor de revisión de terceros, tales como los auditores y reguladores externos, quienes podrían depender de nuestro trabajo.

### c. Tipos de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo generalmente pertenecen a una de las siguientes categorías:

#### 1. Tablas y análisis

Las tablas y análisis son útiles para identificar tendencias estadísticas, verificar la exactitud de los datos, desarrollar proyecciones o estimados y determinar si se han desarrollado adecuadamente las tareas o registros. Cada revisión de registro, tabla de datos o análisis debe incluir:

- Una explicación del propósito (especificando el procedimiento de auditoría)
- La metodología utilizada para identificar las áreas críticas.
- La fuente de datos y el marco de tiempo considerado.
- Los criterios utilizados para evaluar los datos.
- Un resumen de los resultados de los análisis.
- La conclusión del auditor.

#### 2. Documentos Fuente

Se puede utilizar copias o fragmentos de varios documentos fuente como ejemplos, notas aclaratorias y evidencia física para sustentar una conclusión o probar la existencia de un problema. Estas fuentes pueden provenir de memorandos, informes, archivos electrónicos, documentos impresos, documentos sobre procedimientos, formularios, facturas, diagramas de flujo, contratos o cualquier otro tipo de información. Cualquier copia o fragmento debe tener un propósito importante dentro de la auditoría; de no ser así, deberá descartarse.

#### 3. Diagramas de flujo y descripciones del proceso

En la mayoría de las Auditorías, es necesario describir los procesos seguidos por el auditado. Dichos procesos deben esquematizarse a través de diagramas de flujo o descripciones, o una combinación de ambas técnicas. La elección del método que se utilizará dependerá de la eficiencia de dicho método con respecto a las complejidades del sistema que se va a describir.

Las descripciones deben utilizarse cuando el sistema o proceso sea claro y conciso. Sin embargo, las descripciones pueden ser extensas; además, en algunos casos es difícil integrar las descripciones de los puntos de control relacionados. En estas circunstancias, el auditor debe considerar el uso de diagramas de flujo o combinar la técnica de descripción con diagramas de flujo. Los diagramas de flujo reducen la necesidad de utilizar explicaciones para la descripción del sistema. Son concisos y son más fáciles de analizar que las descripciones escritas.

### 3.3.7 Hallazgos

#### a. Determinación de los hallazgos

Los hallazgos pueden ser oportunidades de mejora o problemas detectados, sustentados en evidencias objetivas. Para el registro formal de los hallazgos se debe tomar en cuenta las oportunidades de mejora y problemas detectados el cual debe ser firmado por auditado y auditor. Las oportunidades de mejora pueden ser detectadas en primera instancia por el auditado y en segunda instancia por el auditor.

#### b. Presentación

El proceso de comunicación implica la presentación y distribución de los hallazgos de auditoría, la recepción de las respuestas de la gerencia, la realización de reuniones de cierre y la elaboración del informe preliminar y final.

El equipo de auditoría debe comunicar los hallazgos de la auditoría a la gerencia y elaborar los informes de auditoría dentro de los plazos establecidos. El cumplimiento de los plazos permite asegurar que la gerencia reciba oportunamente la información y que el equipo de auditoría pueda concentrar toda su atención en las siguientes tareas relacionadas con la auditoría.

### 3.3.8 Del informe de auditoría interna por procesos

#### a. Finalidad del informe

La finalidad de la etapa de información de una investigación es:

- Documentar el alcance, el propósito y los resultados de la investigación en un informe formal escrito.

- Comunicar dicha información a la gerencia pertinente entregándole copias del informe de la investigación.
- Siempre se deberá consultar sobre asuntos de documentación, informe, clasificación de archivos y conservación de registros. Se debe considerar que existen casos en los que una investigación es documentada, pero no informada.
- La etapa de informe de una investigación está conformada por tres fases distintas, que se detallan a continuación: Confirmación de irregularidades, Preparación del informe y Culminación y publicación del informe.

#### b. Preparación del informe

En el informe se deben incluir las siguientes secciones:

##### 1. Resumen

- La unidad en la que ocurrió la irregularidad.
- El jefe de la unidad en la que ocurrió la irregularidad.
- Los individuos directamente involucrados en la irregularidad, los puestos relacionados, la duración del servicio y el tiempo en el puesto y los montos de cualquier préstamo al personal, etc.
- La naturaleza de la irregularidad y los montos involucrados.
- Un estimado de cualquier pérdida.
- El período durante el cual ocurrió la irregularidad.

##### 2. Alcance y finalidad de la investigación

- La fecha y fuente de solicitud o recomendación de realización de la investigación.
- El alcance y la finalidad de la investigación, incluso las áreas específicas de enfoque y el período cubierto.
- El período durante el cual se realizó la investigación.

### 3. Datos de la irregularidad

Todas las irregularidades confirmadas deben ser incluidas en el informe y los detalles de cómo se descubrió la irregularidad.

### 4. Debilidades de control interno

- Detalles de las debilidades identificadas durante la investigación de procedimientos específicos que debieron haber evitado o detectado la irregularidad.
- Nombres, puestos, años de servicio y tiempo en el cargo de los individuos responsables de llevar a cabo dichos procedimientos.
- Se debe diferenciar entre a) fallas de controles existentes y b) debilidades de diseño.
- Cualquier comentario relevante por parte del equipo de investigación.

### 5. Recomendaciones y comentarios

Todas las recomendaciones específicas del equipo de investigación, teniendo en cuenta que es responsabilidad de la Alta Gerencia, pero no del Departamento de Auditoría, recomendar la medida que se debe adoptar con respecto a (i) los individuos directamente involucrados en la irregularidad; (ii) los individuos que pueden haber facilitado indirectamente la irregularidad puesto que no desempeñaron sus funciones adecuadamente. Cualquier comentario relevante referente a las medidas significativas

### 6. Presentación del informe

El informe preliminar debe ser revisado detenidamente por el jefe de la unidad en dicha reunión a fin de asegurar su completa exactitud. Cualquier discrepancia que no se pueda resolver con respecto a la exactitud real del informe debe ser considerada y, si fuera pertinente, incluida en el informe.

## **CAPITULO II**

### **DISEÑO METODOLOGICO**

#### **2. METODOLOGÍA Y DIAGNOSTICO DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación se ha realizado con el propósito de obtener información relacionada con el conocimiento que poseen los profesionales de contaduría pública, en la temática de auditoría por procesos, a fin de elaborar un documento que contenga los lineamientos para la ejecución de exámenes de Auditoría Interna con dicha metodología, para ser implementado por las firmas de Auditoría que prestan este tipo de servicios.

Por consiguiente la investigación se realizó, considerando los siguientes aspectos:

##### **2.1 PARADIGMA**

Para la realización del estudio se utilizó el paradigma positivista, ya que la información recolectada se obtuvo de fuentes externas que forma parte de la investigación, lo que permitió tener una visión amplia y objetiva de la temática a investigar.

##### **2.2. TIPO DE ESTUDIO**

La investigación se desarrolló utilizando el tipo de estudio analítico descriptivo, para dar a conocer los beneficios que obtendrían los profesionales en contaduría pública que prestan servicios de Auditoría Interna, con la ejecución de exámenes de Auditoría con enfoque de procesos.

## 2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

### 2.3.1 Universo

La investigación fue orientada a las firmas de auditoría ubicadas en todo el país, tomando como base los registros utilizados por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública al 31 de diciembre de 2005 y publicadas el 11 de febrero de 2006 en un periódico de mayor circulación del país.

### 2.3.2 Muestra

De acuerdo al universo establecido se utilizó una muestra probabilística tomando en cuenta una población finita. Y se desarrolló sobre la base de procedimientos estadístico. Para la selección de la muestra se empleó el método aleatorio simple, que consiste en que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

La fórmula a utilizar será la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{(N-1)e^2 + Z^2 p q}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad que los profesionales utilicen para ejecutar auditorías Internas basados en procesos.

q = Probabilidad que los profesionales no utilicen procesos en la ejecución de las auditorías Internas.

e = Nivel de error máximo permitido.

n = ¿?

N = 215

Z<sup>2</sup> = 1.96

p = 50%

q = 50%

e = 10%

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} / 2pqN}{Z^2_{\alpha} / 2pq + (N-1)E^2}$$

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N-1)e^2 + Z^2 pq}$$

Tasa de error (e): precisión de la muestra, este valor es determinado por el juicio del investigador e implica el grado de error en la estimación ha realizar; para efectos de la investigación se tomará un 10%.

Probabilidad de éxito (p): se considera como la proporción poblacional estimada donde se ejecutan Auditoria Interna con enfoque de procesos, contando con un parámetro previo que se utilizará P = 50%.

Probabilidad de fracaso (q): se considera como la proporción poblacional estimada donde el documento de análisis propuesto no sea aplicado por las firmas de auditoria, para la investigación será q = 50%.

Tamaño de la población (N): total de elementos que poseen las siguientes características: 1) Que estén inscrito en el Consejo de Vigilancia de la profesión de Contaduría Publica y Auditoria 2) Las firmas a investigar posean personería jurídica 3) Que presten servicios Auditoría Interna, o posean proyectos a futuro de prestar este servicio; para ser escogidos dentro de la muestra, N = 215.

Nivel de confianza de la muestra (Z<sup>2</sup>): es el valor de la desviación estándar de la población, el cual puede ser real, que garantizará un resultado seguro de la estimación, Z<sup>2</sup>= 1.96.

$$n = \frac{(1.96)^2 215(0.5)(0.5)}{(215-1)0.10^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 66.60$$

$$n = 67$$

Debido a las tendencias de las respuestas obtenidas en la recolección de datos y al comportamiento en la recepción de las encuestas por partes de las firmas de auditoria, la muestra se redujo a un 60% de la determinada originalmente, la cual equivale a 40 encuestas; por lo que en el análisis de los resultados, se infiere que la conducta del resto de éstas, es el mismo comportamiento a la muestra estudiada y por ende al universo sujeto a investigación.

## **2.4 RECOLECCIÓN DE DATOS**

El trabajo de investigación se desarrolló en las siguientes fases:

### 2.4.1 Investigación Bibliográfica

El objetivo de esta es conocer, los aspectos generales y específicos del tema, por medio de la revisión bibliográfica existente. Lo recolectado a través de esta fase fue el punto inicial de la investigación y representa un papel importante para el complemento del trabajo de campo.

### 2.4.2 Investigación de campo

Esta fase se enmarco en el conocimiento real de los profesionales independientes de las firmas de auditoria en cuanto, a la ejecución de la Auditoria Interna con base a procesos, así como también obtener diferentes opiniones sobre su conocimiento y utilidad.

#### a. Técnicas e instrumentos

La labor de campo se llevó a cabo a través de entrevistas y cuestionarios en formularios, prediseñados para cumplir con el propósito deseado, el cual contenía una serie de preguntas cerradas, acerca del conocimiento de la auditoria por procesos y las fases que esta contiene (Planeación, Ejecución y finalización de la auditoria) previamente estudiadas y considerando un orden lógico, donde el encuestado proporcionó una respuesta afirmativa o negativa y/o comentarios que se consideraron importantes al respecto.

#### b. Procesamiento de la información

La información que se obtuvo a través de las entrevistas y encuestas se procesaron y tabularon en cuadros estadísticos, auxiliándose de una hoja electrónica del software Microsoft Office Excel, el cual facilitó el análisis de los datos recolectados y que permitió emitir conclusiones y recomendaciones que proporcionaron un aporte al objeto de estudio.

El procesamiento de los resultados se dividirá en cuatro fases:

1. Recolección de datos
2. Tabulación de datos
3. Análisis de los datos
4. Formulación de conclusiones y recomendaciones

## **2.5 TABULACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

Para el desarrollo de este apartado, se presentan los resultados mediante cuadros con frecuencia absoluta y relativa, el orden de presentación es de acuerdo al fin que perseguían cada uno de los objetivos donde se enfocó las interrogantes de la encuesta. Al finalizar la tabulación se elaboró un análisis para cada uno de estos, en donde se incluyen las opiniones obtenidas y el comentario de grupo en relación a la aceptación que tendrían las firmas de auditoría al utilizar el enfoque de procesos. Se retomaron cada uno de los análisis para formular un diagnóstico de la investigación planteada en donde mencionan los beneficios y dificultades que obtendrían las empresas al ejecutar la Auditoría Interna bajo enfoque de procesos.

### **OBJETIVO No.1**

Identificar la capacidad técnica del profesional para el desarrollo de la Auditoría con técnica especiales.

1. Conoce usted sobre la Auditoría por procesos?
2. Considera usted, que los objetivos de las empresas son una condición previa para la evaluación de riesgos y desarrollo de procesos, los cuales deben de estar vinculados a las actividades específicas relacionadas con los mismos?
3. Consideraría que debería existir una capacitación sobre este tema?

### **ANÁLISIS DEL OBJETIVO No. 1**

De acuerdo al objetivo planteado y los resultados obtenidos, se considera que las firmas de auditoría conocen acerca del enfoque de proceso, sin embargo manifestaron que es necesario que existan capacitaciones relacionadas con la aplicación de la citada metodología y elaboración de procedimientos, los cuales podrían facilitar la implementación de este enfoque en las empresas (clientes), de las firmas de auditoría.

### **OBJETIVO No. 2**

- Identificar el grado de conocimiento que poseen los profesionales de las firmas de auditoría, sobre la metodología de auditoría basadas en procesos.
4. De acuerdo a su criterio, cual de las siguientes alternativas, consideraría más adecuada para determinar el alcance de las pruebas y procedimientos de auditoría?
  5. Cree usted que con la determinación de los procesos de mayor riesgo ayudaría a desarrollar estrategias de auditoría mas efectivas para dichos procesos?
  6. El objetivo de identificar los procesos de riesgos alto es para no ejecutar pruebas en procesos con riesgo medio o bajo, teniendo como papeles de trabajo de estos procesos la matriz de riesgo elaborada en el estudio preliminar. Por lo antes descrito considera usted que se ahorraría tiempo y recursos económicos en la ejecución de su trabajo.

### **ANÁLISIS DEL OBJETIVO No. 2**

El alcance de las pruebas de auditoría serian orientadas a los procesos que poseen un riesgo alto previamente identificados, de los cuales se obtendrían estrategias de auditoría efectivas, ya que ayudaría a minimizar esfuerzos en la revisión de procesos de riesgo ínfimo.

### **OBJETIVO No. 3**

- Conocer la opinión de los profesionales por los resultados que obtendrían con la ejecución de exámenes de auditoría basado en procesos.
7. Con la identificación específica de la actividad a evaluar, que resultados considera que podría obtener durante su ejecución?
- a. Reducción del riesgo de auditoría
  - b. Obtención resultados con menor tiempo y costo.
  - c. Mejores resultados para la toma de decisiones
8. Un informe que este elaborado con el detalle de los procesos críticos evaluados, y los hallazgos encontrados proporcionaría mejores resultados en la toma de decisiones de la entidad?

### ANÁLISIS DEL OBJETIVO No. 3

Aunque las firmas encuestadas no aplican este tipo de metodología para la ejecución de exámenes de auditoría, poseen criterios en relación de cómo se podría ejecutar una auditoría interna con enfoque de procesos. Además, consideran importante que se debería determinar las actividades o procesos que representan un riesgo alto, con el objeto de optimizar recursos y esfuerzos para proporcionar a la administración de la entidad a través de un informe, mejores resultados que le beneficiaran en la toma de decisiones, sin embargo mencionaron que es necesario no dejar de considerar los riesgos del resto de las operaciones.

### **OBJETIVO No. 4**

Conocer la aceptación de los profesionales en contaduría pública, con respecto a un documento que contenga lineamientos relativos de la aplicación de la Auditoría Interna con enfoque de procesos.

10. De acuerdo a las nuevas metodología para ejecutar la auditoría. ¿Ha considerado proyectarse para prestar servicios de auditoría interna basada en proceso?

11. Considera usted que la elaboración de un documento que contenga los lineamientos necesarios, ayudaría en la ejecución de la auditoría interna con enfoque de proceso?
12. Que lineamientos creería importantes que deberían incluirse en la guía para la ejecución de la Auditoría Interna con enfoque de procesos?
13. Considera que este tipo de auditoría debería de ser incluida dentro de la carrera de Contaduría Pública e impartida en las universidades?

#### ANÁLISIS DEL OBJETIVO No. 4

Los profesionales de las firmas de auditoría, creen conveniente la existencia de un modelo que contenga los lineamientos para la planeación, ejecución y presentación de los resultados, para llevar a cabo la implementación de este enfoque dentro de los servicios que éstas prestan, considerando además que sería de gran utilidad incluir los fundamentos de esta variable dentro de la materia de auditoría en las profesión universitaria de Contaduría Pública.

## **2.6 DIAGNOSTICO ACTUAL DE LAS FIRMAS DE AUDITORIA QUE PRESTAN SERVICIOS DE AUDITORIA INTERNA**

Durante los últimos años, las grandes y pequeñas firmas presentan sus ofertas de servicios de auditoría dando a conocer el personal, recursos, experiencia, pero principalmente, la metodología u enfoque con la cual desarrollaran su trabajo de auditoría con el nuevo cliente.

En la actualidad las firmas que prestan servicios de auditoría interna, realizan sus evaluaciones bajo un enfoque tradicional, con el cual no se obtienen resultados satisfactorios para estas con respecto al costo beneficio, ya que origina incrementos en los costos, gastos y el tiempo invertido para la realización de la labor de auditoría con sus clientes, proporcionándole a estos información que además no son dados a conocerse oportunamente a la administración de la entidad auditada.

Después de finalizada la investigación de campo se determino que las firmas que prestan servicios de auditoría interna, poseen conocimiento acerca de auditoría por procesos; sin embargo, la aplicación de este enfoque de auditoría no es implementada, no obstante manifestaron que sus entidades consideran importante tomar en cuenta en sus evaluaciones o exámenes enfocadas a mitigar las áreas de mayor riesgo, agregando también que es necesario no dejar de considerar el riesgos del resto de las operaciones de la entidad.

Por lo descrito anteriormente las firmas encuestadas consideran necesario la existencia de un modelo que contenga los lineamientos que desarrolle la metodología a utilizar para la planificación, ya que esta, es la fase mas importante dentro del proceso de auditoría, debido a que se fundamentan las bases sobre las cuales se definirán los procesos determinados como críticos, mismos que se evaluaran en la fase de ejecución donde se documentaran las observaciones determinadas, que serán informadas a la administración sirviendo de base para la toma de decisiones oportunamente.

Además se observó que no es suficiente la elaboración de un modelo sino también la existencia de capacitaciones relacionadas con la aplicación de la citada metodología y elaboración de procedimientos, los cuales podrían facilitar la implementación de este enfoque en las empresas, de las firmas de auditoría

## **CAPITULO III**

### **3. GUIA PARA REALIZAR EXAMENES DE AUDITORIA INTERNA BAJO ENFOQUE DE PROCESOS.**

#### **3.1 GENERALIDADES DE LA PROPUESTA**

##### **3.1.1 INTRODUCCION DE LA PROPUESTA**

De conformidad a los resultados obtenidos en la investigación de campo, se infiere que las firmas que prestan sus servicios de auditoria interna, realizan sus evaluaciones bajo procedimientos tradicionales, lo que implica la utilización de mayores recursos y esfuerzos, ya que no se enfoca en aquellos procesos considerados de mayor riesgo, lo conlleva a evaluar todos los procesos existentes en una entidad, siendo este el propósito principal a considerar para el desarrollo de la propuesta a la cual se denomina "Exámenes de Auditoria Interna con enfoque de procesos.

##### **3.1.2 CONSIDERACIONES BÁSICAS DE LA PROPUESTA**

Para el desarrollo de la propuesta se han considerado algunos aspectos tales como:

1. Que el modelo de auditoria por procesos desarrollado en este documento, es aplicable con énfasis, a profesionales o estudiantes en Contaduría Pública y a otros usuarios con conocimientos básicos acerca de auditoria.
2. Que la propuesta podría ser aplicada en cualquier entidad que posee procesos en sus actividades.
3. Los servicios de Auditoria Interna son prestadas por firmas de Auditorias Externas, bajo el enfoque de Outsorsing.
4. Para el desarrollo de la propuesta, se considerará la existencia de un equipo de trabajo multidisciplinario, los cuales tendrán que realizar, supervisar y autorizar el examen de auditoria, el citado puede estar integrado por:
  - Gerente de Auditoria
  - Supervisores de Auditoria
  - Asistentes de Auditoria

### **3.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta planteada en este documento, pretende servir de guía a los despachos de auditoría externa que prestan sus servicios de auditoría interna y que opten por ejecutarlos con enfoque de procesos.

El enfoque que se ha seguido en este proceso incluye las tres grandes fases de auditoría: Planeación, Ejecución y Finalización de la auditoría; para cada una de éstas fases se hará con el siguiente esquema:

➤ **Identificación de la Actividad**

En esta etapa se nombrará el punto a desarrollar, en cada fase de la propuesta.

➤ **Descripción de la actividad**

En este apartado se detallan las generalidades que contiene el punto que se esta ejecutando.

➤ **Como hacer la actividad**

En esta fase se describe los instrumentos, criterios que se deberían utilizar, formatos etc. para la ejecución del punto a desarrollar.

➤ **Importancia dentro del proceso de auditoria**

Se describe las razones por las cuales se sugiere incorporar el punto en desarrollo dentro del proceso de auditoría.

➤ **Resultados de la Actividad**

En esta etapa figuran los posibles efectos obtenidos al finalizar el punto identificado en la actividad.

➤ **Documentación de la Actividad**

En este apartado se mencionan los formatos sugeridos que se pueden elaborar para evidenciar la actividad ejecutada.

#### **Planeación**

En la fase de planeación se presentan condiciones previas para planificar la auditoría con enfoque de procesos e incluye desarrollar las siguientes actividades:

- a. Recolección de información básica
- b. Conocer e Identificar los procesos críticos de la entidad
- c. Evaluación preliminar y estudios de los procesos de la entidad.

- d. Elaboración de los flujos de operaciones de los procesos de la entidad
- e. Revisión y aprobación de los procesos críticos elegidos para la evaluación.
- f. Definición de la estrategia de auditoría
- g. Elaboración de programa de auditoría

### **Ejecución de la Auditoría**

En la fase de ejecución de la auditoría con enfoque de procesos, se presentan condiciones para realizar e igual que la fase que antecede a esta, se realiza y desarrolla como mínimo las siguientes actividades:

- a. Verificación técnica del diseño y cumplimiento del proceso
- b. Obtener y documentar evidencia de los hallazgos determinados
- c. Revisar, aprobar y archivar los papeles de trabajo

### **Finalización de la Auditoría:**

En esta fase de la auditoría con enfoque en procesos, los informes se realizaran a través de las siguientes etapas:

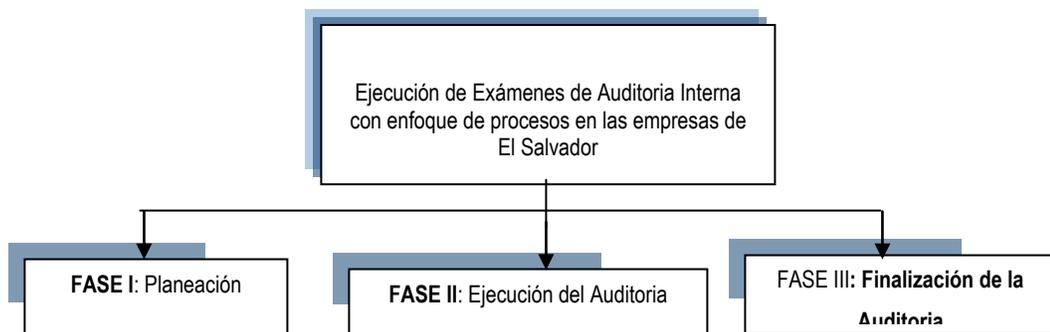
- a. Formular y comentar los hallazgos con el Gerente de Auditoría
- b. Elaborar y discutir informe preliminar con el auditado
- c. Obtener la aprobación del informe.
- d. Otorgar seguimiento a las respuestas otorgadas por el auditado.

### 3.1.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta a desarrollar contiene atributos y especificaciones especiales que servirá de guía para la planeación, ejecución de exámenes de auditoría basada en procesos, a fin de comunicar resultados de manera oportuna.

Las expectativas de la práctica del documento son detalladas a lo largo de la propuesta planteada, enumerando el comportamiento y las medidas que el auditor debe adoptar al momento de llevar a cabo el trabajo en cada una de las fases de la auditoría.

La propuesta está dividida en tres secciones que reflejan la jerarquía u orden de importancia en el proceso dentro del cual serán desarrolladas para el entendimiento de los usuarios de este documento, a continuación se detallan las citadas fases:

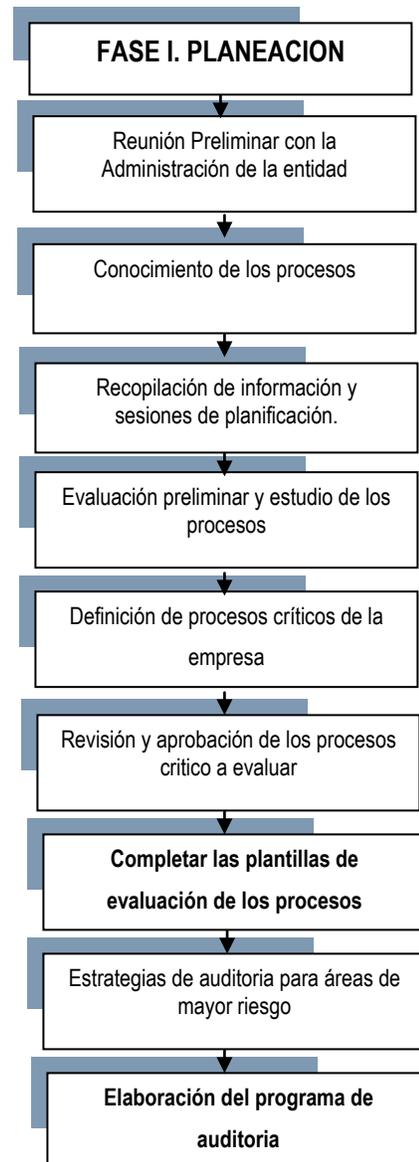


## 3.2 FASE I PLANEACIÓN

Los auditores responsables de la planeación podría de entender los procesos en revisión; así mismo, se podrían identificar sus riesgos y controles relacionados que puedan influenciar en lo logro de los objetivos de dichos procesos, a fin de desarrollar la fase de planeación.

### 3.2.1 Reunión Preliminar del Despacho de Auditoría con la Administración de la entidad.

- **Descripción de la Actividad:**  
Previo al iniciar una auditoría es recomendable llevar a cabo una reunión entre la administración superior de la entidad y el socio responsable de la firma de Auditoría que prestará sus servicios, a fin de definir la estrategia de auditoría y obtener/actualizar el conocimiento general de la entidad.
- **Llevando a cabo la convocatoria**  
El socio de la firma convoca por el medio que considere a la administración de la entidad; cuidándose de dejar evidencia de ello, lo que podría hacer se a través de un memorando. Dichas convocatorias se pueden realizar en el momento que es solicitado por el cliente ó cuando alguno de las partes involucradas (Cliente–Auditores), según lo consideren conveniente.



➤ **Importancia dentro del proceso**

La importancia u objeto primordial al llevar a cabo la reunión preliminar con la administración de la entidad, es la siguiente:

- Determinar el riesgo que corre la firma de auditoría con la aceptación de dicho cliente
- Conocimiento general del cliente y las áreas en las cuales requerirán mayor importancia en el desarrollo de la auditoría
- Factores críticos de éxito
- Conocer el universo de los procesos que poseen
- Objetivos del negocio de la entidad

➤ **Resultados esperados**

Al ejecutar la acción que se está considerando, se obtendría como resultados de la misma:

- El Conocimiento de la estructura organizativa de la entidad en la realización de auditoría por primera vez o en caso de ser recurrente se comentaran los resultados de evaluaciones anteriores.
- La definición de las responsabilidades de las diferentes líneas de mando o la existencia de cambios en la administración.
- La identificación del Personal clave y de contacto con la entidad.
- El conocimiento general de las principales actividades económicas, financieras y legales aplicables a la entidad.
- La identificación/forma o actualización del universo de los procesos con los que cuenta la entidad.
- Los temas de particular interés o preocupación de la administración con respecto a la auditoría.

➤ **Documentación de la Actividad**

Esta actividad se podría documentar con la elaboración de un memorando, la cual se realizará para convocar a la administración de la entidad a una reunión preliminar, el cual puede ser enviado vía fax con un período de anticipación de al menos una semana por parte de la firma de auditoría.

Es importante mencionar que el socio o gerente de auditoría podrá modificar el plazo de notificación según crea conveniente, dependiendo del tipo de relación que se tenga con el auditado y de la naturaleza del trabajo.

Algunos puntos que se podrían considerar incluir dentro del memorando para la convocatoria inicial con el cliente son:

- Nombre y puesto jerárquico de la persona hacia quien se le va a dirigir (Para:)
- Nombre y puesto de jerárquico de la persona de quien lo envía (De:)
- Fecha de emisión del memorando
- Tema (Convocatoria Preliminar)
- El objetivo del memorando
- Detalle del asunto a tratar

**3.2.2 Conocimiento General de los Procesos.**

Para identificar los procesos de manera general de todas las actividades que realiza la empresa, se considera necesario realizar un estudio de éstos; al momento de ejecutar dicho estudio se pueden presentar las siguientes situaciones:

- Que los procesos se encuentren diseñados por la administración.

En este caso, el universo de procesos se encuentra por escrito con sus flujos de operaciones y respectivos manuales.

- Que los procesos son ejecutados en forma práctica, sin tenerlos por escrito.

En este caso la entidad tiene previamente identificados los procesos, pero no se encuentran descritos en manuales, si no que son ejecutados por la práctica seguida, a través de políticas y

manuales adoptadas por administración; por lo que el auditor puede auxiliarse de otras técnicas para obtener un mayor conocimiento de estos.

➤ **Descripción de la Actividad**

A fin de comprender las operaciones y actividades que realiza la empresa, es necesario recopilar información que servirá para el entendimiento de los procesos y la planificación de la auditoría, el cual será a través de manuales elaborados por la administración de la entidad, reglamentos internos o políticas, etc.

➤ **Identificando los procesos**

• **Cuando los procesos se encuentren diseñados por la administración.**

A continuación se describe como el auditor puede identificar los procesos a través del flujo de operaciones:

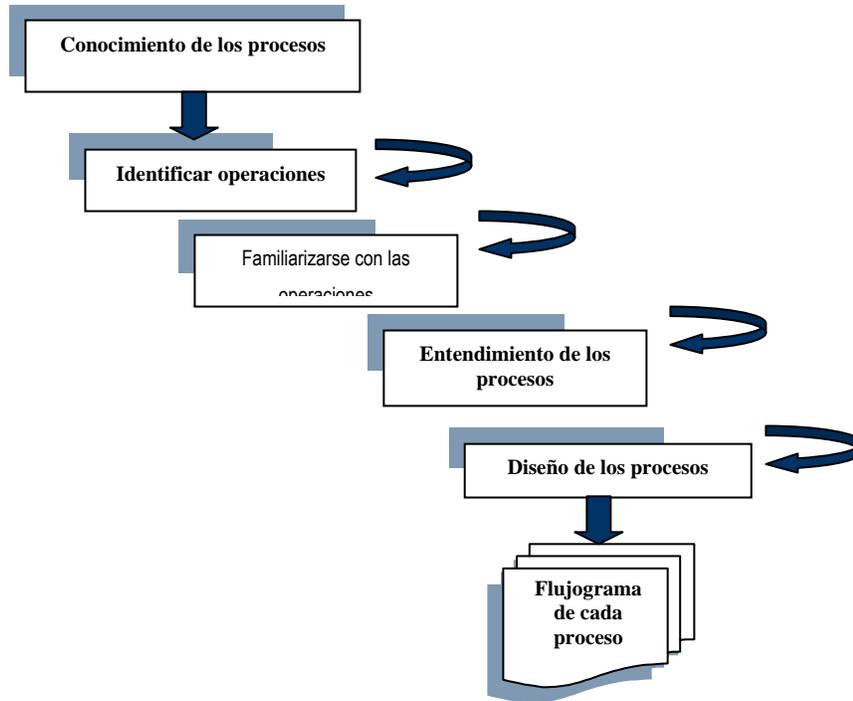
a. Entrevistando al personal involucrado en la ejecución de las actividades que forman cada uno de los procesos diseñados, a fin de obtener un conocimiento de manera general acerca del funcionamiento de estos.

b. Se observa de forma práctica la operatividad de las operaciones de los procesos y se compara con el flujo operativo existente.

c. Se valida que los flujos operativos se encuentren de acuerdo con las políticas y procedimientos emanados por la Administración de la entidad.

• **Los procesos son ejecutados en forma práctica, sin tenerlos por escrito.**

En los casos que la entidad no posea identificados los procesos de forma escrita, el auditor puede realizar procedimientos alternativos para lograr conocer el funcionamiento de estos, tal como se describe en el siguiente flujo:



- **Identificar las transacciones u operaciones de la entidad.**

En la reunión preliminar se conoció e identificó cuales eran las operaciones de la empresa y hacia donde se orientara el trabajo de auditoría según su importancia relativa.

- **Familiarizarse con el tratamiento de dichas operaciones.**

Esta fase se podrá llevar a cabo con un cuestionario estandarizado elaborado por la propia firma de auditoría, el cual podría contener como mínimo los siguientes aspectos:

## Cuestionario



- Secciones separadas para ciclo u operación de la empresa.
- Preguntas relativas a políticas, procedimientos y controles de cada proceso identificado.
- No podría contener muchas opciones múltiples es decir, únicamente con respuestas de "sí", "no" y n/a.
- Se sugiere que deberá de estar orientado, a que una respuesta no, indique la

### • Entendimiento del procedimiento de los procesos.

Seguido de lo anterior, se elaboraría cédulas narrativas que podría servir como complemento que sustentará el entendimiento de la ruta de cada proceso identificado por los auditores, el cual contendría como mínimo lo siguiente:

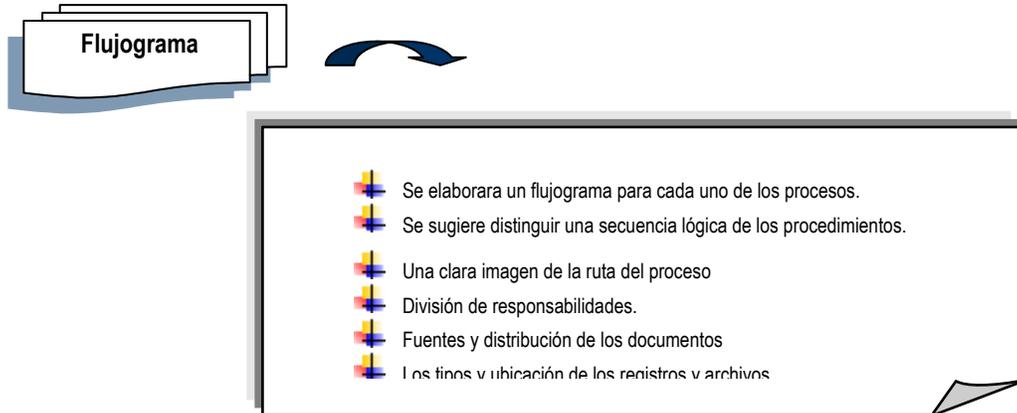
## Narrativa



- Descripción completa de la ruta del proceso desde el inicio y hasta su finalización.
- Mencionar el personal que realiza la labor de cada proceso.
- Recepción y envió de la documentación preparados en cada procedimiento.
- Mencionar los registros y archivos del proceso.
- Finalmente es necesario consultar los manuales de procedimientos, reglamentos internos, o cualquier otro archivo administrativo necesario para completar el conocimiento del proceso.

- **Diseño de los procesos identificados.**

Finalmente, y para efectos de trabajo de auditoria con la recopilación de información necesaria, se procede a elaborar una representación simbólica de cada proceso nivel detalle, donde cada procedimiento será mostrado, según los siguientes aspectos:



La simbología a utilizar queda a opción de la firma de auditoria o según la complejidad del cliente auditado. Para el caso de que se trate de un cliente recurrente, el auditor únicamente actualizara su diagrama de flujo, el cual se agregara o cambiará algunas líneas o símbolos de cada procedimiento.

Este procedimiento se llevaría acabo en la primera visita con el cliente, solicitando entrevistas con el personal a cargo de cada procedimiento u operaciones de la entidad.

➤ **Importancia dentro del proceso**

La comprensión y el entendimiento de los procesos del cliente proporcionaran una base para la planificación del trabajo de auditoria, ya que el auditor obtendrá una comprensión suficiente que servirá para evaluar los riesgos de la empresa y radica su importancia.

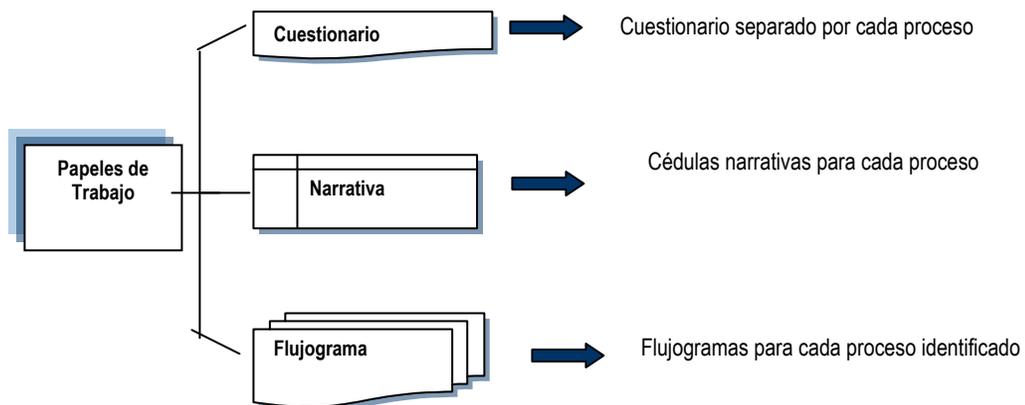
➤ **Resultados esperados**

Identificación de forma general de las actividades que conforman el universo de los procesos de la entidad por medio de los flujos de operaciones.

➤ **Documentación comprobatoria de la Actividad**

El Auditor al finalizar el desarrollo de esta actividad, debería documentarla a través de los manuales presentados por la administración donde se detallan los flujogramas de cada uno de los procesos establecidos.

En caso que el auditado no cuente con los procesos diseñados, los papeles de trabajo tomaran la forma de cuestionario, ya que este podría ser la primera técnica u opción para recopilar información de manera estandarizada, complementándose de manera opcional con cédulas narrativas hasta llegar al diseño del proceso.



La magnitud o extensión de la documentación, dependerá del tamaño y la complejidad del tipo de empresa que será auditada.

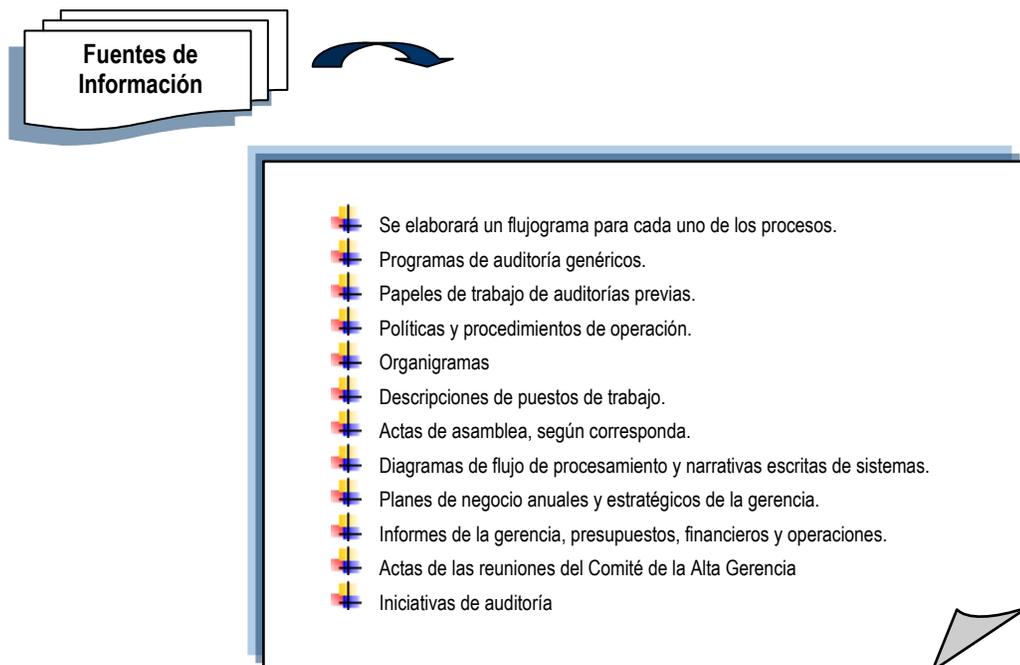
### 3.2.3 Recopilación de información para la realización del trabajo de auditoría.

#### ➤ Descripción de la actividad.

Esta fase de la auditoría pretende dar mayor énfasis en la recolección de información, sin verificación alguna, con relación al proceso que se va a examinar. Se basa en el conocimiento acumulado sobre la auditoría y el negocio. La información recolectada servirá de ayuda para preparar una reseña del proceso a fin de facilitar las otras etapas de la planificación.

#### ➤ Recopilando la información

Es importante observar que en la etapa de recopilación se requiere solamente una revisión general de alto nivel sobre el proceso. Esta revisión puede efectuarse en formato de diagrama de flujo o en un resumen de texto. En los casos en que la información ya esté disponible no habrá que rehacerla, como en el caso de documentos ya creados por el área auditada o bien otros archivos permanentes.



➤ **Importancia dentro del proceso.**

A continuación se presenta la importancia de realizar la citada actividad.

- Conocer la fuente de información
- Conocimiento general sobre el riesgo y los controles
- Conocimiento general de los objetivos de los procesos y subprocesos
- Estimar el tiempo que se utilizara para la labor de auditoria.

➤ **Resultados esperados**

Finalizada la citada actividad, se espera que la información obtenida sea suficiente sobre el proceso que será auditado, para poder ser capaz de identificar y comprender los subprocesos, objetivos, riesgos y controles que a nuestro juicio, podrían tener un efecto importante en nuestro examen o en el informe de evaluación o auditoría y por ello, determinará el alcance de la auditoría y las áreas de mayor atención. La información que recolectamos permite tener un enfoque informado con respecto a la planificación, a fin de aplicar los recursos de auditoría donde puedan utilizarse de manera más efectiva.

➤ **Documentación comprobatoria de la Actividad**

La información recolectada en esta etapa servirá para documentar y sustentar los procedimientos de auditoria que se ejecutaran en la segunda fase de la auditoria.

**3.2.4. Evaluación preliminar y estudios de los procesos de la entidad.**

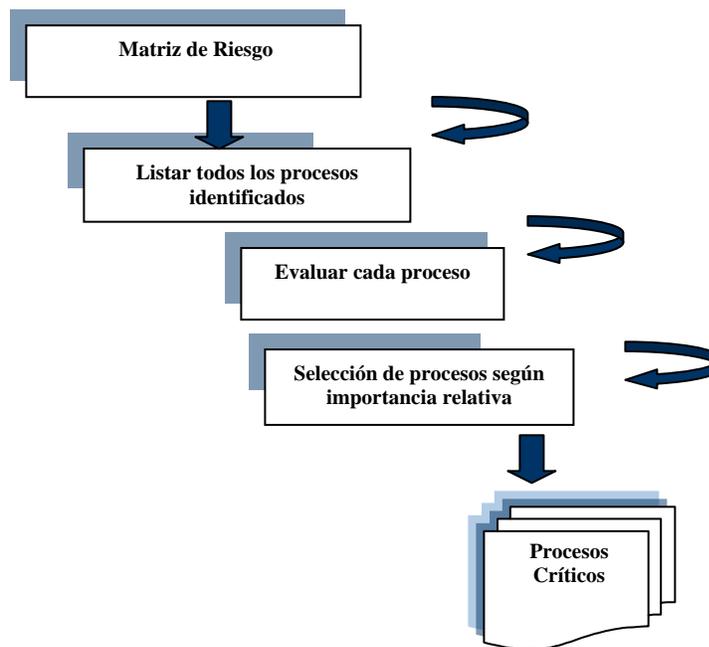
➤ **Descripción de la Actividad:**

Para poder realizar la evaluación preliminar a los procesos de la entidad, es necesario realizar una matriz, donde se logre evaluar el riesgo y el control con el objeto de facilitar la identificación de los procesos clave o críticos que requerirán una auditoria u evaluación. Para esto es necesario llevar acabo dos procedimientos, el primero es para determinar los procesos de riesgo alto, y el segundo es

para resumir los resultados de la primero y que a la vez proporcionara un panorama general sobre el proceso identificado para la auditoria.

➤ **Desarrollo de matriz de riesgo**

Para desarrollar la evaluación preliminar y estudio de los procesos se hará según el siguiente procedimiento:

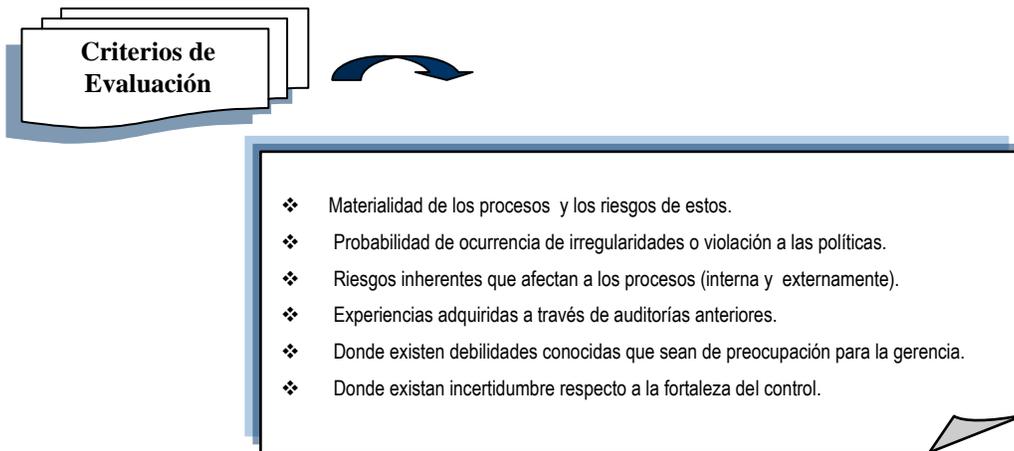


• **Listar todos los procesos identificados**

En los puntos anteriores se identificaron todos los procesos de la entidad, por lo que partiendo de esto, se procede a listar en orden y por departamento todas sus actividad a fin de determinar los procesos considerados como claves críticos.

• **Evaluar cada proceso**

Se evalúa cada proceso aplicable en cuanto a su condición crítica según su importancia relativa y probabilidad de ocurrencia de irregularidades o desviación a las políticas, es decir en el cumplimiento de objetivos generales y su estructura de control. Los criterios que se podrían utilizar en la evaluación preliminar de cada proceso, se basaran en lo siguiente:



**Matriz de Riesgo y resultados de la evaluación**

RIESGOS	Sin riesgo	Riesgo Potencial		Riesgo
Procesos	(A)	(B)	(C)	(D)
Riesgo Inherente	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Evaluación de control	Efectivo	Ineficaz	Efectivo	Ineficaz



- **Seleccionar los procesos según su importancia relativa y probabilidad de ocurrencia de irregularidades o desviaciones a las políticas.**

De la evaluación efectuada a cada proceso de los departamentos, se escogerán únicamente aquellos que resultaron con **Riesgo Alto**, los cuales serán la base para los procedimientos a efectuar en la segunda fase de la auditoría.

- **Procesos críticos determinados**

Se tomarán los procesos críticos determinados en la matriz de riesgo, mismos que se desarrollarán programas para la ejecución de su evaluación.

➤ **Importancia dentro del proceso**

La elaboración de las matrices de riesgos le permitirá al auditor lo siguiente:

- Facilitará la identificación de los procesos claves o críticos que resultaron con riesgo alto durante la evaluación preliminar para cada área o departamento de la entidad.
- Se utilizarán en la fase de ejecución para priorizar en la revisión y evaluación de dichos procesos considerados como claves.
- Finalmente, pero no menos importante las matrices de riesgos reflejarán el riesgo y compromiso que deberá considerar el auditor frente a las situaciones de riesgos y control que pudieran suscitarse en la planificación basada en riesgos de los procesos.

➤ **Resultados esperados**

De dicha evaluación se obtendrá los siguientes resultados, que son de importancia para la planificación y la ejecución del trabajo de auditoría:

Se habrá identificado todos aquellos procesos que deberán de ser auditados, en un tiempo estimado, y a partir de esa selección, se determinará la muestra a evaluar, la programación del personal a involucrar y proporcionará los elementos necesarios e indispensables para la elaboración de los programas de auditoría.

➤ **Documentación comprobatoria de la Actividad**

Este procedimiento se documentara con la matriz de riesgo de cada proceso o departamento, a fin de sustentar los procedimientos de auditoria efectuados en la fase de planificación, sirviendo de apoyo par la ejecución.

**3.2.5 Definición de procesos críticos de la empresa.**

➤ **Descripción de la Actividad**

Para esta fase, una vez comprendidos y determinados los procesos críticos para la evaluación en la auditoria, es necesario realizar un estudio sobre los riesgos y controles de los procesos, a fin de poder identificar las áreas centrales para la auditoria, involucrando a los subprocesos que componen a los procesos.

➤ **Definiendo los procesos críticos**

Para lograr definir los procesos seleccionados, es necesario que el auditor haga uso de su juicio crítico con respecto al nivel de detalle, dado que ésta solamente es una evaluación de planificación preliminar. Es conveniente hacer referencia durante esta evaluación a la que se efectuó anteriormente, a fin de garantizar que las evaluaciones preliminares estén conformes con las evaluaciones del proceso realizadas durante el proceso de planificación.

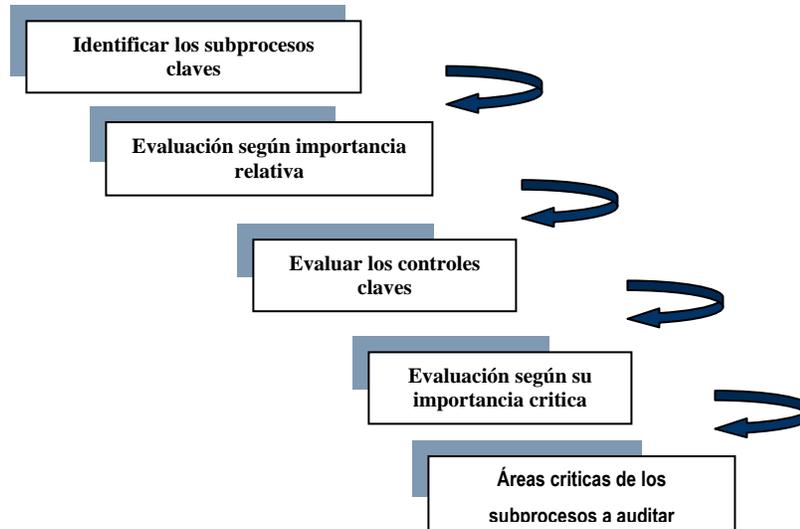
### Criterios de Evaluación

- ❖ Evaluar la importancia crítica de los subprocesos
- ❖ Evaluar los riesgos o amenazas que podrían afectar el incumplimiento de los objetivos de los subprocesos
- ❖ Analizar la adecuación de los controles dentro de los subprocesos en contraste a dichos riesgos.
- ❖ Determinar la evaluación general del subproceso en base a su importancia crítica y fortaleza de los controles.
- ❖ Juicio, Pericia y Experiencia de los examinadores

La evaluación de control general solo puede completarse una vez que se haya verificado el diagrama del proceso, seguido de esto, se procede a lo siguiente:

PROCESO CLAVE O CRITICO				
Auditor	Subproceso	Objetivos	Riesgos / Amenazas	Controles
Nombre	(Lista de subprocesos)	(objetivos clave que se lograran en cada subproceso)	(Amenazas principales que evitaran que se cumplan los objetivos)	(Controles principales implementados para mitigar los efectos de los riesgos u otras decisiones tomadas por la gerencia para enfrentar los riesgos)

Seguido de lo anterior se procede a lo siguiente:



- **Identificar los subprocesos claves**

En esta etapa preliminar de planificación, son los subprocesos clave dentro del proceso que se está auditando, así como sus objetivos clave.

- **Realizar evaluación según importancia relativa**

Realizar una evaluación inicial sobre la importancia crítica del subproceso.

Esta evaluación está basada en la importancia del subproceso en el alcance de los objetivos generales del proceso. Esta es una medida del riesgo asociado al incumplimiento de los objetivos de dicho subproceso.

- **Evaluar los controles claves**

Identificar los controles clave implementados para cada subproceso a fin de manejar los riesgos identificados y evaluar la suficiencia del nivel de control dentro de cada subproceso.

- **Áreas críticas de los subprocesos a auditar.**

Identificar áreas que se quiera auditar, con base al carácter crítico del proceso o al nivel de control identificado. Por ejemplo, podríamos decidir auditar solamente subprocesos críticos en casos donde el control ha sido evaluado como débil y efectuar un trabajo limitado en el resto, o podríamos escoger trabajar en todos los procesos críticos incluso si el nivel de control es alto, si hubiera necesidad de confirmar la existencia del alto nivel de control evaluado.

- **Importancia dentro del proceso.**

Es importante tener presente, que la definición de los procesos críticos en la auditoría será indispensable ya que en ellos es donde se concentrará la evaluación. Por lo que dicha definición de los procesos críticos servirá para:

- Confirmar que la evaluación ha otorgue valor agregado a las áreas de mayor riesgo o importancia.
- Garantizar que el esfuerzo del trabajo de auditoría se este enfocando en las áreas adecuadas o que requieran evaluación.

- **Resultados esperados**

Al santiamén de obtener conocimiento sobre el proceso, sus objetivos, controles y riesgos se podrían identificar aspectos del proceso o su ambiente de control que serian de gran ayuda para el alcance de las pruebas y minimizaría el riesgo de auditoría.

➤ **Documentación de la actividad**

Para documentar este procedimiento es necesario que el auditor elabore una segunda matriz pero a nivel de subproceso detallado, tomando como referencia el punto anterior.

**3.2.6 Revisión y aprobación de los procesos críticos elegidos para la evaluación.**

➤ **Descripción de la Actividad:**

El supervisor de la firma de Auditoría debería de comunicar sobre los planes de la actividad de auditoría, con el fin de ser revisada y aprobada por la Gerencia, la cual deberá comunicar la decisión tomada en tiempo.

➤ **Revisión y aprobación de los procesos**

Se elabora un informe detallado de la evaluación preliminar dirigido a la Gerencia de la firma de auditoría, donde especifique lo siguiente:

- Detalle completo de los procesos identificados de la entidad.
- Detalle de los procesos evaluados inicialmente como claves o críticos
- Detalle de los subprocesos críticos.
- Las razones por las cuales se consideraron críticos los procesos y sus subprocesos, que formaran parte de la evaluación.

➤ **Importancia dentro del proceso**

Esta fase es importante, debido a que en la aprobación de dicho informe de la evaluación preliminar, dependerá la apertura de la Ejecución del Examen de auditoría.

➤ **Resultados esperados**

Al finalizar esta actividad, se espera obtener como resultado, la aprobación o desaprobación de la selección de los procesos con sus subprocesos a evaluar, y así dar inicio al diseño de los programas de auditoría o evaluar nuevamente los procesos y seleccionar nuevamente los procesos críticos a evaluar.

➤ **Documentación comprobatoria de la Actividad**

Esta actividad se documentará con el informe preliminar elaborado por el Supervisor de Auditoría a la Gerencia de la firma.

### 3.2.7 Estrategias de auditoría para áreas de mayor riesgo.

➤ **Descripción de la Actividad**

La labor se canalizará de tal manera que pueda responder a las preguntas planteadas en los objetivos de la evaluación, de las habilidades requeridas para completar cada auditoría. Los recursos deberán ser asignados a la evaluación de acuerdo a los requisitos de habilidades específicas del personal de auditoría encargado, así mismo se considerará la preparación de un presupuesto que refleje el tiempo que se requiere para que el personal complete la auditoría.

Cuando finalice la auditoría, se elaborará un análisis que compare el tiempo real invertido con el tiempo presupuestado, el cual servirá para planificar en futuras evaluaciones.

A continuación se presenta la estructura en la cual se podría invertir el tiempo presupuestado en la evaluación:



➤ **Desarrollo de estrategias de auditoría**

Realizar sesiones con el personal de auditoría.

El Supervisor o Gerente de la firma de auditoría, es el responsable de realizar una reunión con el personal involucrado en la evaluación o examen de auditoría.

La reunión se registrará en un documento, el cual podría contener los siguientes datos:

- Fecha, hora y lugar de la reunión.
- Nombres y cargos de los asistentes.
- Temas discutidos.

**Alcance y objetivos**

En esta etapa se diseñan las áreas, procesos y sistemas que se están auditando, además indica claramente que el propósito de la auditoría es agregar valor a la organización y apoyar a la gerencia a través de la entrega de análisis, apreciaciones, recomendaciones e informes sobre las actividades revisadas.

Los objetivos de la evaluación son amplios y se desarrollarán para definir qué es lo que la auditoría debe cumplir.

La determinación del alcance de la auditoría implica, la reducción de la auditoría a aquellas áreas (procesos, operaciones, actividades o sistemas) de importancia que pertenecen a los objetivos de la auditoría, que pueden ser auditadas y son decisivas para el logro de los resultados esperados.

**Enfoque de la auditoría**

Explique el enfoque y metodología general de la auditoría, especialmente si se han efectuado cambios en la metodología desde las últimas visitas realizadas.

### **Cronograma de actividades**

Defina las fechas de cada fase de la auditoría y estime las fechas estimadas para el trabajo de campo, las reuniones intermedias, la reunión final, la presentación de informes de auditoría y, si fuera pertinente, para el seguimiento de las auditorías.

### **Equipo de auditoría**

Presente al personal asignado a la auditoría, especificando sus áreas y actividades de responsabilidad que tendrán durante el proceso de evaluación.

### **Progreso de la auditoría**

Establezca claramente que se mantendrá informado al cliente sobre el progreso y los hallazgos de la auditoría. Determine la frecuencia de actualización y los niveles gerenciales a los que se informará sobre estos progresos y hallazgos.

### **Comunicación de resultados**

Explique la manera en que se manejarán los hallazgos de la auditoría. Los temas que se abordarán incluyen la resolución de hallazgos menores, la comunicación oportuna de los hallazgos a fin de que el cliente pueda tomar las medidas correctivas, la revisión del borrador de los hallazgos, la determinación de la fecha y los objetivos de la reunión de cierre de la auditoría, la revisión del informe preliminar y la distribución del informe oficial de auditoría.

#### **➤ Importancia dentro del proceso**

Contribuirá a una mejor asignación de recursos humanos, materiales y económicos que permita el logro de los objetivos dentro del periodo asignado.

#### **➤ Resultados esperados**

Con una adecuada asignación de recursos humano, económicos y tiempo para el trabajo de auditoría contribuirá a la realización de manera eficiente y efectiva con mejores resultados.

➤ **Documentación comprobatoria de la Actividad**

Estas actividades se documentaran con cédulas de trabajo de: Asignación de actividades, presupuesto de tiempo y recurso económico, reflejado en el memorando de planeación.

**3.2.8 Elaboración de programas de auditoria para la evaluación de los procesos críticos**

➤ **Descripción de la Actividad**

Al momento de desarrollar un programa de auditoría, se considerara toda la información recopilada en la etapa revisión general de los procesos, identificación de sus riesgos y controles. Las etapas de la planificación explicadas en los puntos anteriores son prerequisites importantes para el desarrollo de los programas de auditoría.

➤ **Diseño de programas de auditoria**

Los programas de auditoría deben ser aprobados por el Gerente de la firma de auditoría, antes de correr el citado programa, cualquier ajuste importante posterior debe ser aprobado el Gerente de la firma, además de ser detallado deberá ser breve y conciso, cualquier información adicional necesaria con respecto a la documentación de la planificación deberá adjuntarse como complemento al mismo.

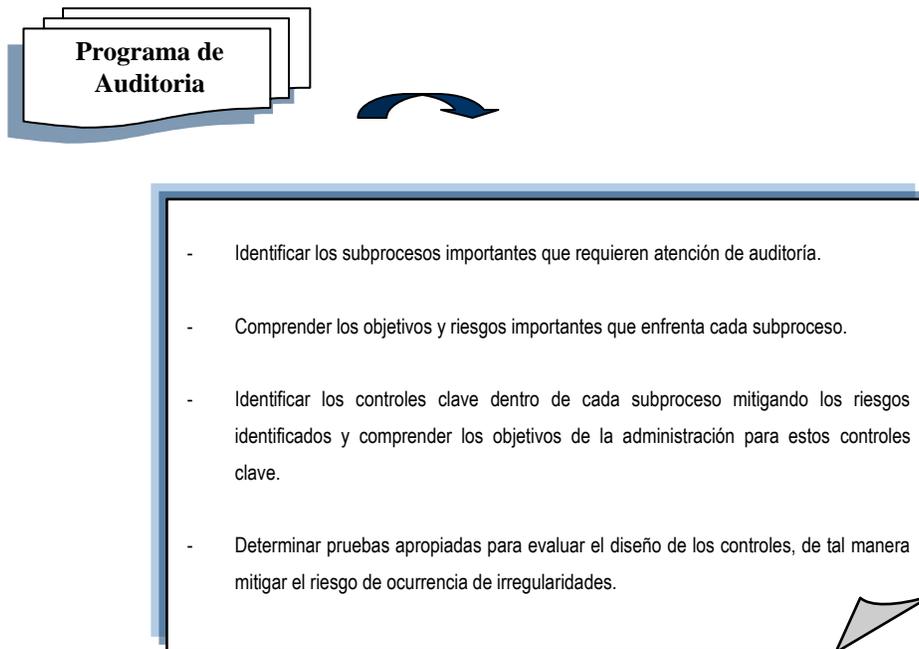
Estos procedimientos de los programas constituyen el medio por el cual se garantiza el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Los programas de auditoria contendrán los siguientes requisitos:



- + Establecer el alcance y grado de prueba necesario para lograr los objetivos de la evaluación.
- + Contener procedimientos que comprueben lo adecuado del diseño así como la efectividad de los controles.
- + Documentar los procedimientos del auditor para fines de identificación, recolección, análisis, evaluación y documentación de la información durante el trabajo.
- + Establecer los objetivos de la etapa que se está abordando dentro del contexto del logro de los objetivos generales de la evaluación.
- + Identificar aspectos técnicos, riesgos, procesos y operaciones que merecen un examen.
- + Establecer la naturaleza y extensión de las pruebas requeridas.

Para garantizar el diseño de los procedimientos apropiados, es necesario que el auditor tome en consideración las siguientes sugerencias:



➤ **Importancia dentro del proceso**

El propósito e importancia del programa de auditoría detallado es:

- Facilitar la realización de la evaluación
- Documentar el alcance de la evaluación
- Realizar la evaluación en los procesos claves o críticos identificados con anterioridad

➤ **Resultados esperados**

Al poseer programas de auditoría detallados, se minimiza el riesgo del auditor, además de enfocar su trabajo únicamente en aquellas áreas que tengan mayor materialidad y ocurrencia de irregularidades o desviaciones a las políticas, por lo que dichos programas minimizarán el trabajo a desarrollar en tiempo y costo, asegurando así que la evaluación este dirigida en aquellos

procesos (subprocesos) de riesgo alto, obteniendo un mayor alcance en las pruebas de auditoría, ya sean estas de cumplimiento o sustantivas, llevando al auditor a que cumplan con los objetivos del trabajo de auditoría.

➤ **Documentación comprobatoria de la Actividad**

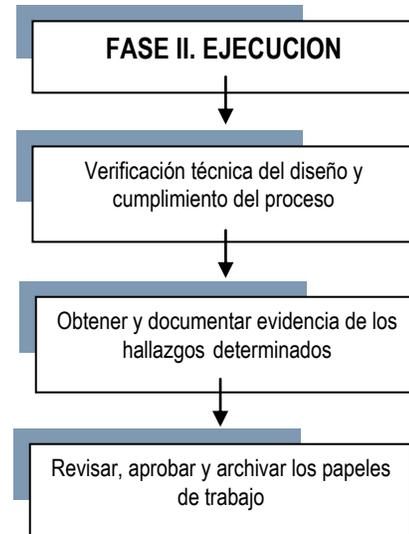
Todos los programas preparados por el auditor servirán para sustentar no solamente en la planificación, si no también en la fase de ejecución, ya que es en esta donde se realizan los procedimientos programados, por lo que se recomienda elaborar un programa de auditoría detallada para cada proceso cuya evaluación en la matriz de riesgo haya resultado como riesgo alto.

La extensión y detalle del programa dependerá de las necesidades del director de auditoría, del responsable de la misma y de los miembros del equipo.

### 3.3 FASE II EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA

El objeto de esta fase es recopilar información, la cual debe abordar todos los aspectos relacionados con los objetivos y alcance del proceso. Lo primordial es reunir toda la información que pueda servir de evidencia de: 1) La Ejecución del Examen 2) Los Hallazgos 3) Las Conclusiones y 4) Las Recomendaciones. La información recolectada debe ser suficiente, competente, eficaz y útil, a fin de que el auditor tenga una base sólida para sustentar sus opiniones y conclusiones con respecto a las actividades investigadas. (Ver NIA 500)

Esta fase se desarrolla en tres etapas, en donde la primera actividad contiene las indicaciones de cómo ejecutar y las restantes en obtención y documentación de los hallazgos, revisión y aprobación de los papeles de trabajo



### 3.3.1 Verificación técnica del diseño y cumplimiento del proceso

#### ➤ Descripción de la actividad

Como se indicó en la fase de planificación, un elemento clave de la auditoría es comprender el (los) proceso (s) que se está(n) auditando. Por ello, a fin de recopilar información de manera más eficaz y eficiente al auditor le conviene primeramente, entender y documentar acerca de la misión y los objetivos, procesos claves y personal involucrado de los procesos que se están auditando.

Luego de haber realizado la revisión técnica de los procesos, se debe lograr una revisión y entendimiento de los objetivos del proceso, riesgos del proceso, departamentos y personas involucradas y las actividades que se desarrollan.

#### ➤ Revisando el diseño del proceso

Los procesos pueden esquematizarse a través de diagramas de flujo o descripciones. En cualquiera de estos dos casos, el auditor podría seguir las siguientes instrucciones (respondiendo a las preguntas) que lo ayudaran a obtener la información adecuada de los procesos:

1. Revise y entienda la misión y objetivos de los departamentos o funciones que se están evaluando
  - ¿Por qué existe este departamento o función?
  - ¿Qué espera lograr el departamento o función?
2. Revise y entienda los procesos claves de área que se está auditando
  - ¿Qué actividades realiza este departamento para lograr sus objetivos?
  - ¿Por qué debe realizarse cada actividad?
  - ¿Cómo contribuye esta actividad al logro de los objetivos globales? (es decir, ¿es importante?)

3. Identifique a los empleados clave responsables del proceso. Los empleados clave son aquellos que tienen una participación importante o un gran impacto en el proceso que se está evaluando.
4. Reúnase con cada empleado o grupo de empleados responsables de los procesos clave a fin de definir los componentes.
  - ¿Quiénes son los empleados clave y las partes interesadas del proceso?
  - ¿Quién tiene la autoridad para cambiar la manera en que se realizan las actividades?
  - ¿Ejercen las personas identificadas como empleados claves, poseen cierto nivel de decisión o autonomía sobre el proceso?

➤ **Verificando la ruta de los procesos**

1. Revise y entienda las siguientes características en cada proceso clave:
  - Objetivos del proceso: identifique el propósito del proceso.
  - Cuáles son los objetivos del proceso
  - Son específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo
2. Riesgos: Identifique los riesgos que amenazan el cumplimiento de los objetivos establecidos.
  - Qué factores podrían impedir que el proceso cumpla con sus objetivos.
  - Dónde se generan situaciones anormales, embotellamientos y demoras del proceso.
  - Son los riesgos medibles.
3. Entradas: indique todos los formularios, documentos, informes, archivos de datos electrónicos, etc, que intervienen en el proceso, identificando las fuentes de todas las entradas.
4. Departamentos y personas involucradas: Generalmente, son varios los departamentos, divisiones o personas que podrían participar en un proceso, por lo que se sugiere mencionar a todas las personas involucradas.
5. Actividades: Identifique las acciones, subprocesos, tareas, tecnologías y actividades de control que forman parte del proceso.

- Se han analizado las actividades hasta el nivel más detallado

6. Puntos de control clave: Se refiere a las actividades de control que son esenciales para el éxito y la reducción de riesgos inherentes del proceso. La identificación de estos puntos y la determinación de su eficacia tienen un impacto importante en el campo de acción de la auditoría. La revisión de dichos puntos debe realizarse conjuntamente con el responsable de la unidad.

- ¿Qué actividades pueden ser interpretadas como controles clave?
- ¿Mantiene la gerencia una adecuada supervisión de los controles clave?

7. Salidas: Indique todos los formularios, documentos, informes, archivos de datos electrónicos, etc, que se derivaron del proceso, identificando a los usuarios de los informes.

8. Escalas de medición, factores críticos de éxito, indicadores clave de desempeño: Identificar las escalas de medición utilizadas para determinar el desempeño de este proceso o actividad.

- ¿Qué escalas de medición confirman el logro de los objetivos establecidos?
- ¿Pueden las entradas rastrearse hasta sus salidas?
- ¿Utiliza el proceso la información de manera eficaz y eficiente para producir los informes?

9. Metas: identifique los resultados que se espera obtener del proceso o actividad.

- ¿Utiliza la gerencia escalas de medición para supervisar los resultados en función a los objetivos?

10. Estatus: Determine el nivel actual de los procesos o actividad con respecto a las escalas de medición y objetivos establecidos.

11. Al finalizar la revisión es recomendable documentar sus percepciones sobre el proceso, incluyendo los problemas percibidos en el proceso que se está analizando.

- ¿Cómo puedo garantizar el cumplimiento de la ruta del proceso?

Luego de obtener documentado la verificación de la ruta de los procesos, entregue una copia de la reseña general del proceso al auditado a fin de que le pueda verificar la exactitud de la información, para luego realizar los ajuste necesarios.

➤ **Importancia dentro del proceso**

Una vez que se haya revisado el diseño del proceso, el auditor podrá identificar las informaciones y los informes pertinentes y señalar las áreas de análisis según su grado de importancia, como también documentara (si aun no lo ha hecho) sobre los procesos en estudio.

➤ **Resultados esperados**

Al realizar esta actividad se está intentando comprender la manera en que opera el proceso que se está auditando. Esto le ayuda a identificar personas, procesos y operaciones clave, así como controles clave de alto nivel que le permitirán orientar sus procedimientos de auditoría. Además, mientras realiza una evaluación detallada, usted puede verificar los puntos importantes en el diseño del proceso.

➤ **Documentación de la Actividad**

Al finalizar esta actividad obtendrá una descripción de los procesos y flujogramas de estos, de acuerdo a las interrogantes realizadas, alguna información que necesita y le serviría en la descripción se detalla a continuación:

- Objetivo(s) del proceso
- Riesgos
- Entradas
- Departamentos y personas involucradas
- Procesos
- Controles clave
- Salidas
- Escalas de medición y factores críticos de éxito
- Metas
- Estatus

- Identificación del encargado o dueño del proceso: El dueño del proceso debe ser un miembro de la gerencia que sea responsable del proceso en general, esta persona deberá ser su principal punto de contacto cuando comience a diseñar el diagrama del proceso.

### **3.3.2 Obtener y documentar evidencia de los hallazgos determinados**

#### **➤ Descripción de la Actividad**

La evidencia se debe ir recopilando durante las múltiples fases de la auditoria, durante la planificación, el auditor tendrá la posibilidad de recopilar datos e informes preliminares que podrían servir como evidencia. El auditor también debería recopilar evidencia durante la fase de ejecución de la auditoria, utilizando la combinación de las siguientes técnica: Inspección, Observación, Consulta y Confirmación, entre otros, luego de obtener dicha evidencia se debe analizar para identificar si existe o no un hallazgo el cual debe evaluarse su impacto, y discutirlo con la administración para luego decidir si se incluye o no en los papeles de trabajo.

#### **➤ Obteniendo evidencia**

El desarrollo de esta actividad, se puede lograr con la aplicación de alguna de estas técnicas:

##### **Inspección**

Esta actividad comprende técnicas con diversos grados de cuidado, tales como análisis, exámenes minuciosos, lectura, revisión, exploración, escrutinio y comprobación etc.

##### **Observación**

Consistente en el sondeo de la aplicación de una política o procedimiento por terceros. La observación de la aplicación de las políticas o procedimientos permite obtener evidencia altamente confiable sobre la manera en que dichas partes realizan esta actividad en un momento determinado.

### **Consulta y confirmación**

Solicitar información adecuada a personas con acceso a la información pertinente que trabajan dentro o fuera de la organización.

Las consultas podrían realizarse a través de cuestionarios escritos destinados al personal externo o a través de entrevistas orales al personal interno. Las respuestas permiten al auditor obtener información nueva o confirmar la evidencia existente.

Luego de obtener la evidencia, se debe analizar y estudiar de acuerdo a los criterios establecidos, a fin de obtener información pertinente de la auditoría. Los criterios son normas viables y alcanzables de desempeño u control en función a las cuales se evalúa el cumplimiento, la eficiencia y eficacia, y la adecuación de los sistemas y estrategias.

Los auditores deben utilizar criterios adecuados que orienten sus actividades de análisis y evaluación; esto les brindará una base sólida para obtener conclusiones. Asimismo, necesitan contar con un mecanismo que les permita medir o evaluar el desempeño de los controles auditados. Para este fin, se utilizan las normas conocidas como criterios de auditoría.

La idoneidad de los criterios que se utilicen dependerá de la capacidad para medir los resultados reales en función a los objetivos de la gerencia.

Para analizar y evaluar la evidencia, se pueden seguir los siguientes procedimientos:

1. Establecer los criterios de evaluación pertinentes definidos durante la etapa de planificación.
2. Evaluar los controles en función a estos criterios de evaluación.
3. En caso de que los resultados no cumplan con los criterios establecidos, determinar:
  - La importancia de las fallas de control a fin de decidir si deben informarse.
  - Qué actividades adicionales se requieren para comprender la importancia de las fallas de control o proporcionar evidencia sobre controles compensatorios.

### **Análisis y evaluación de una falla de control**

Para la identificación de fallas de control, deben considerarse los siguientes aspectos, los mismos que pueden requerir la recopilación, evaluación y análisis de evidencia adicional:

1. Determinar si las fallas de control son eventos aislados o si son parte de un problema genérico o sistémico.
2. Evaluar el impacto real o potencial de las fallas de control en el cumplimiento de los objetivos gerenciales
3. El efecto de dichas fallas debe cuantificarse, siempre que sea posible, a fin de ilustrar las consecuencias en el informe de auditoría.
4. Identificar la raíz de las fallas de control para tener la seguridad de que la evidencia adicional será pertinente y adecuada para la auditoría.
5. Determinar si el auditado puede resolver las fallas de control originadas por acciones o eventos que están fuera de su control y que, por ende, requieren de fuentes alternativas de evidencia.
6. Determinar si las fallas de control tienen un impacto en otras unidades dentro de la entidad.
7. Discutir este tema con la gerencia. Si la gerencia ya tiene conocimiento de las fallas de control y está tomando medidas correctivas al respecto, entonces dichas fallas podrían no ser tan importantes como para ameritar un informe.

Una vez que se hayan identificado las fallas de control, el auditor debe brindar las recomendaciones necesarias para poner en marcha medidas correctivas inmediatas. Una recomendación puede abordar una falla de control o un grupo de fallas estrechamente relacionadas con una causa común.

#### ➤ **Importancia dentro del proceso**

El análisis y la evaluación de la evidencia, son importantes porque permiten al auditor:

1. Determinar si el diseño de los procesos facilitará el cumplimiento de los objetivos de la gerencia.

2. Evaluar la eficacia de los controles.
3. Identificar los momentos oportunos para reforzar los controles y el desempeño.
4. Sustentar las conclusiones, argumentos y recomendaciones de la auditoría, los cuales serán informados a la administración auditada.

➤ **Resultados esperados**

Al determinar la importancia de una falla de control que amerite informarse, el auditor debe tomar en cuenta los siguientes factores:

1. **Alcance de la falla de control**

- ¿Afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos de la gerencia?
- ¿Existen sistemas o estrategias de compensación que ayuden a lograr los resultados deseados?

2. **Impacto de las fallas de control**

- ¿Afecta el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados del auditado?
- ¿Son los objetivos de los controles claros, importantes y coherentes?

3. **Importancia para la alta dirección**

- ¿Es la falla de control un tema de interés e importancia para la alta dirección?
- ¿Es importante para los usuarios del informe?

4. **Viabilidad de la solución**

- ¿Es el costo de la corrección de las fallas de control mayor al beneficio obtenido?

5. **Número de fallas de control**

- ¿Son las omisiones menores relativas al cumplimiento de múltiples criterios una señal de problemas sin importancia o un síntoma de un problema mayor?

6. **Medidas correctivas planificadas**

- ¿Posee el auditado planes de acción para rectificar las fallas de control?
- ¿Abordan los planes de acción las fallas de control en su totalidad?
- ¿Son los planes de acción oportunos y viables?

➤ **Documentación de la Actividad**

Al finalizar el trabajo del análisis y evaluación de las fallas de control, el auditor debe incluir en los papeles de trabajo la evidencia que permiten sustentar los hallazgos, las conclusiones y el informe de la auditoría.

Los papeles de trabajo son los archivos electrónicos o físicos que el auditor ha recopilado para tener un registro documentario de la planificación, la información obtenida, los procedimientos y hallazgos de la auditoría, las conclusiones extraídas.

Los papeles de trabajo brindan los fundamentos necesarios para el desarrollo del contenido del informe de auditoría, los papeles de trabajo deben ser lo suficientemente íntegros y detallados como para brindar una idea general sobre el trabajo de auditoría realizado.

### **3.3.3 Supervisión y Revisión para archivar los papeles de trabajo.**

➤ **Descripción de la Actividad**

La labor de supervisión implica dirigir al personal de auditoría y revisar su trabajo, a fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la auditoría. El grado de supervisión dependerá de los conocimientos, experiencia, capacitación y habilidades relativas de los miembros del equipo de trabajo.

La supervisión puede desarrollarse a través de la observación del personal durante el desarrollo de su trabajo, reuniones con los miembros del equipo de trabajo y el auditado a medida que se desarrollan las actividades de auditoría y la revisión del trabajo de cada miembro del equipo.

➤ **Supervisando y Revisando**

Para desarrollar prácticas adecuadas de supervisión, es necesario realizar lo siguiente:

1. Asegurar que todos los miembros del equipo de trabajo entiendan correctamente sus funciones y responsabilidades y los objetivos de la actividad de auditoría.

2. Delegar actividades de auditoría a los miembros del equipo de trabajo, brindándoles instrucciones y explicaciones claras sobre lo que se espera de ellos.
3. Asegurar que la interacción con el auditado sea adecuada y se desarrolle con profesionalismo.
4. Asegurar que se cumplan los objetivos y plazos establecidos.
5. Asegurar que la evidencia de auditoría sea eficaz, pertinente, suficiente y que esté adecuadamente documentada para poder sustentar las observaciones, hallazgos y conclusiones de la auditoría.
6. Estar informado sobre los problemas detectados por el personal durante la auditoría a fin de tomar las medidas correspondientes.
7. Evaluar al personal con respecto a las expectativas, de manera objetiva, honesta e imparcial.

#### **Revisión de la documentación**

Se debe revisar toda la documentación derivada de las actividades de auditoría. Un miembro del equipo de trabajo con el mismo nivel o con un nivel mayor de experiencia debe encargarse de la revisión.

El responsable de la evaluación debe revisar todos los papeles de trabajo que no fueron elaborados por ellos

El gerente de auditoría debe realizar una revisión general de cada archivo de auditoría y revisar los papeles de trabajo elaborados por el responsable.

Los papeles de trabajo deben revisarse tan pronto como sea posible, después de que se haya culminado su preparación. De esta manera, se puede realizar oportunamente cualquier modificación o recopilar evidencia adicional.

Los papeles de trabajo de auditoría deben presentarse como un grupo de documentos independientes donde el lector pueda identificar las medidas que el auditor ha tomado para cumplir con los objetivos de la auditoría y elaborar el informe final de auditoría.

➤ **Importancia dentro del proceso**

A fin de colaborar en la dirección del personal de auditoría y la supervisión de su trabajo, el aseguramiento de la calidad y la agilización de la auditoría, el personal a cargo de la supervisión debe revisar y comentar toda la documentación presentada desde el inicio de la planificación hasta la culminación del trabajo de campo y la presentación del informe.

Se debe revisar toda la documentación derivada de las actividades de auditoría. Un miembro del equipo de trabajo con el mismo nivel o con un nivel mayor de experiencia debe encargarse de la revisión.

➤ **Resultados esperados**

Los papeles de trabajo supervisados y revisados por el responsable deberán incluir:

1. Sus iniciales en cada página del documento de trabajo.
2. Notas de revisión para cada área de auditoría revisada.

Los documentos revisados por el director de la auditoría deberán incluir:

1. Sus iniciales en los papeles de trabajo revisados
2. Notas de revisión para cada área de auditoría revisada

➤ **Documentación de la actividad**

Al finalizar el desarrollo de esta actividad, se podría documentar con el archivo corriente, donde se encontraran los papeles de trabajo, documentados los hallazgos encontrados debidamente supervisados y revisados.

### 3.4 FASE III. FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

Al finalizar el examen de auditoría de una actividad o proceso determinado, la firma de auditoría debería de elaborar un informe donde se plasmen lo hallazgos, especificando el grado de importancia de estos. La firma de auditoría podría emplear cualquiera de las siguientes categorías para determinar la importancia de estos:

- **Hallazgos Primarios:** Se refiere a aquellos hallazgos que son importantes con respecto a la unidad o proceso auditado, los cuales son influyentes por su propia naturaleza y pueden tener un impacto material o económico o constituyen una señal de un problema sistémico.

Estos hallazgos generalmente requieren la atención inmediata por el auditado. Normalmente, en aquellos casos en los que no se puede combatir la causa del problema en el corto plazo, esperamos que se establezca inmediatamente algún control compensatorio a fin de mitigar los riesgos.

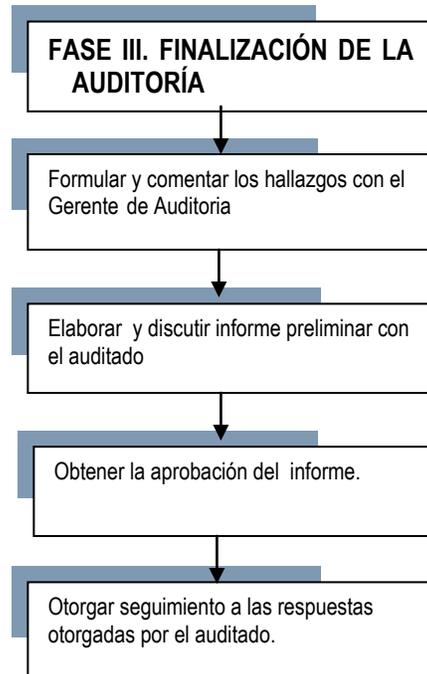
- **Hallazgos Secundarios:** Se refiere a aquellos hallazgos que, por su naturaleza, son relativamente menos importantes, pero que aún así requieren la atención del auditado por un período razonable de tiempo.

**Los hallazgos Primarios y Secundarios deberían de incluirse en el reporte final de auditoría.**

- **Hallazgos sólo para discutirlos con el Auditado:** Son aquellos hallazgos que proponen mejoras para los procesos o controles existentes, sin embargo no representan un alto grado de riesgo este tipo de observaciones. Generalmente es el auditado el que decide qué medidas se tomarán. Estas observaciones no se incluyen en el informe final de auditoría.

### 3.4.1 Formular y comentar los hallazgos con el Gerente de Auditoría.

- **Descripción de la Actividad:**  
El asistente de auditoría o encargado de la realización del examen realizado, debería de ser la persona que elabore los hallazgos encontrados en la evaluación, con los objetivos de comentarlos con el Gerente de Auditoría.
- **Como hacer la Actividad**  
En el período de la realización del examen, los asistentes que ejecutan la auditoría, deberían de elaborar los hallazgos u observaciones encontradas en esta, las cuales podría estructurarse con el contenido de los siguientes campos:  
Condición, Criterio, Causa, Efecto y Recomendación



#### ➤ **Importancia dentro del proceso de auditoría**

La importancia u objetivo principal al elaborar los hallazgos, es realizar la comparación entre la “situación real” observada y la “situación ideal”. La “situación real” vendría a ser la condición, mientras que la “situación ideal” sería el criterio. Además de lo citado anteriormente, la importancia de la elaboración de los hallazgos, es para hacerlos del conocimiento al Gerente de Auditoría y éste los revise y otorgue el grado o estatus a las condiciones encontradas.

➤ **Resultados de la Actividad**

Elaborar los hallazgos o condiciones encontradas en el examen de auditoría realizado y hacerlos del conocimiento al Gerente de la firma de Auditoría.

➤ **Documentación de la Actividad**

El Auditor, al finalizar el desarrollo de esta actividad, podría documentarla los hallazgos con la elaboración de un instrumento que podría denominarse “Resumen de Observaciones”, el cual podría contener la siguiente estructura:

<b>Resumen de Observaciones:</b>					
<b>Gerencia de Auditoría:</b> Nombre del Gerente o encargado de la realización del examen.					
<b>Examen realizado a:</b> Nombre de los procesos evaluado.					
<b>Fecha de referencia:</b> Colocar el período evaluada					
<b>No.</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Recomendación</b>

**3.4.2 Elaborar y discutir informe preliminar con el auditado**

➤ **Descripción de la actividad**

Inmediatamente después haber comentados los hallazgos encontrados con el Gerente de Auditoría, se debería elaborar el informe preliminar de auditoría, el cual debería de contener todos los aspectos encontrados en la realización de la evaluación y las respectivas recomendaciones con valor agregado giradas por la firma de auditoría, a fin de mejorar o fortalecer los procesos evaluados.

➤ **Como hacer la actividad**

Todos los Reportes de Auditoría, deberían de incluirse los elementos siguiendo el orden que se señalan a continuación:

- Cubierta
- Lista de distribución
- Resumen ejecutivo
- Hallazgos de auditoría

**Cubierta:** La cubierta del reporte debe presentar información clave sobre la auditoría, tales como:

- Logo o nombre de identificación de la firma de Auditoría
- El nombre de la organización o entidad evaluada
- Proceso que fue auditado.
- El mes y año de la auditoría
- Si el documento es una copia del reporte original, debe figurar la palabra “COPIA” en la cubierta.

**Lista de Distribución:** La primera página del reporte de auditoría debería mostrar la lista de distribución. Esta lista permite asegurar que todos los destinatarios seleccionados reciban una copia del reporte; además, a través de esta lista, los destinatarios también podrán verificar a quién más se envió dicho reporte. Además de las personas incluidas en la lista de distribución, también se puede enviar copias del Reporte de Auditoría a otras personas que puedan tener un interés especial en los resultados de la auditoría o que cumplan alguna función en la corrección de las deficiencias de control interno identificadas en el reporte. Es importante que definamos la lista de distribución con el jefe del área auditada antes de distribuir el reporte. La lista de distribución recomendada incluye los siguientes destinatarios (se debe aplicar el criterio profesional para determinar la importancia del reporte y el nivel al que deberá distribuirse):

- Presidente de la entidad evaluada
- Gerente General de la entidad

- Gerente propietario del procesos evaluado
- Otras personas interesados o que participan en las correcciones de los hallazgos
- Comité de Auditoría

**Resumen Ejecutivo:** Todos los reportes de auditoría deben incluir un resumen ejecutivo, el cual otorga una sinopsis de los hallazgos importantes, las recomendaciones y las respuestas de la gerencia, a fin de que el lector tenga una idea clara y concisa de las principales fortalezas y debilidades de control interno de la entidad auditada. El resumen ejecutivo debería de ser conciso y no debería exceder de dos páginas. El citado resumen debería incluir:

- Una descripción del alcance y de los objetivos de la auditoría.
- Una descripción del contexto de negocios y de los eventos más importantes, si fueran pertinentes.
- La opinión sobre la eficacia global de los controles.
- Los hallazgos importantes, las recomendaciones y las medidas tomadas por la gerencia.

**Hallazgos de Auditoría:** En este apartado, se describen los hallazgos importantes encontrados en la auditoría e incluye las recomendaciones y las respuestas otorgadas por el auditado. Los hallazgos de la auditoría se podrían clasificar en tres categorías diferentes según el nivel en el que se les evalúa; las citadas categorías son:

- Primarios
- Secundarios
- Sólo para discutirlos con el Auditado

➤ **Importancia dentro del proceso de auditoria**

La importancia de la elaboración del informe preliminar de auditoría es el siguiente:

- Dar a conocer los hallazgos encontrados al auditado
- Determinar el riesgo con el auditado y las posibles soluciones
- Otorgar valor agregado en las oportunidades de mejora otorgada por la firma de auditoría

➤ **Resultados de la Actividad**

Si el equipo de auditoría ha seguido todas las etapas del proceso de comunicación durante el desarrollo de la auditoría, no será muy difícil revisar el informe preliminar con la gerencia del área auditada. El reporte debe incluir alguna marca que indique claramente que éste se encuentra en la etapa preliminar. El objetivo de discutir el reporte preliminar antes de presentarlo formalmente es confirmar la exactitud de los hechos y verificar el consentimiento de la gerencia con respecto a algunos temas discutidos previamente. El tiempo de duración de la discusión debe especificarse en los documentos de trabajo.

➤ **Documentación de la Actividad**

Esta actividad se podría documentar con la elaboración de un documento u informe, el cual podría presentar la siguiente estructura:

**CARATULA**

Reporte de Auditoría
Nombre del procesos evaluado
Fecha de referencia de la evaluación
Nombre del Auditor responsable de la evaluación

**LISTA DE DISTRIBUCIÓN DEL INFORME DE AUDITORÍA**

Nombre del proceso evaluado (Fecha de Referencia) Distribución del informe:
Ingresar los nombres y cargos de los funcionarios a los que se enviará el informe

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>ALCANCE Y OBJETIVO</b> En este apartado, se ingresa el alcance y objetivo de la evaluación		
<b>CONCLUSIÓN GENERAL</b> Después de finalizada la auditoría se ingresa en este apartado las conclusiones de la firma de auditoría.		
<b>RESUMEN DE HALLAZGOS</b>		
Descripción del hallazgo	Responsable de la resolución	Fecha prevista de resolución
Hallazgos primarios		
Hallazgos secundarios		

## CÉDULA DE HALLAZGOS

<b>Nombre de la auditoría:</b>	Nombre de la Auditoría
<b>Fecha de la auditoría:</b>	Fecha de Referencia de la Auditoría
<b>Tema:</b>	Título del hallazgo
<b>Grado de importancia:</b>	Primario o secundario
<b>Condición:</b> En este apartado se asienta, cual es el problema encontrado o desviación al control interno del proceso evaluado.	
<b>Criterio:</b> En este apartado se anota, lo que debería ser, dicho en otras palabras la política o normativas violentadas en la condición.	
<b>Causa:</b> En esta apartado se asienta, el porque sucedió el problema o desviación de las políticas o procedimiento.	
<b>Efecto:</b> En este apartado se señala, que implicaciones o riesgo tiene o que podría pasar por la desviación a la política o procedimiento.	
<b>Recomendación:</b> En este apartado se sugiere, como podría eliminarse la desviación a la política o normativa y quien debería hacerlo.	

### **3.4.3 Obtención aprobación del Informe Final**

#### **➤ Descripción de la Actividad**

Seguidamente de haber comentado o discutido las observaciones con el auditado y se adicionan los comentarios otorgados por éste y se verifica si a esa fecha se encuentran subsanadas las observaciones señaladas, sin embargo esto no significa que no informaran, ya que estas fueron superadas o subsanadas a solicitud de auditoría, lo citado anteriormente se realiza con el objetivo de no presentar en el informe final observaciones con estatus de pendiente de subsanar y solicitar aprobación del informe final que se emitirá por la evaluación realizada .

#### **➤ Revisión final del Informe de Auditoría**

Al final la evaluación, el equipo de auditoría involucrado en el examen practicado, debería de remitir los papeles de trabajo e informe preliminar comentado al Gerente de Auditoría o funcionario de la firma de auditoría que este delegue a fin de que estos realicen la respectiva revisión en cuanto a:

- Existe evidencia comprobatoria de las observaciones realizadas ( NIA 500).
- Los papeles de trabajo de la auditoría deben documentar todas las fases del proceso de auditoría.
- El informe presente todos los requisitos mínimos contenidos en la NIA 700.

#### **➤ Importancia dentro del proceso de auditoria**

La revisión del Gerente de la firma de auditoria es necesaria por dos motivos. Primero, el Gerente de auditoría siempre debe estar informado sobre el estado de los controles internos del proceso evaluado a través de las opiniones emitidas por el Auditoría.

Segundo, en virtud de su relación con la Administración de la Entidad evaluada, el Gerente de Auditoría puede asegurar que el contenido y tono de los reportes sean acordes a las necesidades y expectativas de la gerencia, a fin de que puedan influir de manera más eficaz en el marco de control de la entidad evaluada.

Por consiguiente, el Gerente de la firma de auditoría o la persona que él designe, debería revisar y aprobar el informe, antes de su publicación y distribución a la Administración de la entidad evaluada.

➤ **Resultados de la Actividad**

Finalmente de haber comentado los hallazgos con los auditados y estar revisado por el Gerente de la firma de auditoría, se emite el informe final, estipulándose un tiempo prudencial para que el auditado emita respuesta a las observaciones que están pendientes de subsanarse, no obstante, es de tener en cuenta que es probable que existen observaciones que se podrían subsanarse en menor tiempo que otras, debido a la complejidad que estas presentan.

➤ **Documentación de la Actividad**

Esta actividad se documento con el informe final, emitido por la firma de auditoría.

**3.4.4 Otorgar seguimiento a las respuestas del auditado.**

Es necesario documentar las respuestas y medidas tomadas por el auditado con relación a las recomendaciones realizadas por la firma de auditoría, a medida que la auditoría progresa. El reporte final debería registrar el estado en que se encuentran las respuestas de la gerencia y las recomendaciones hacia el final de la auditoría.

➤ **Descripción de la actividad**

Los resultados de los exámenes realizados a los procesos de la entidad, son los hallazgos señalados por la firma de auditoría, las cuales unas se superan en el período de la realización del examen, sin embargo existen algunas observaciones que por la complejidad de estas, se necesita un tiempo prudencia para subsanarlas, por tal motivo es necesario realizar seguimientos a las citadas observaciones que quedan en procesos de solventar.

➤ **Realizando seguimiento a las observaciones**

En cada evaluación realizada por auditoría, a los procesos de la entidad examinada surgen un sin números de observaciones, las cuales en virtud de verificar que estas se subsanen o superen, se realizan seguimientos oportunos y continuos, a fin de verificar el estados de las citadas observaciones, a continuación encontrará una estructura que las firmas de auditoría podrían adoptar para realizar dicha actividad.

- Todos los hallazgos de la auditoría que se incluyeron en el informe final entregado a la gerencia, debería de ingresarse a una base de datos de seguimiento de hallazgos.
- Se debería de hacer un seguimiento como mínimo trimestralmente de todos los hallazgos contenidos en la base de datos de seguimiento de hallazgos. Asimismo, se debería incluir un comentario para cada trimestre, hasta que se hayan solucionado todos los hallazgos.
- Generalmente, el seguimiento de los hallazgos se realizará a través de discusiones con la gerencia del área pertinente.
- El nivel de verificación del progreso dependerá de la naturaleza y grado de riesgo del problema. Deberán realizarse los esfuerzos necesarios a fin de satisfacer los requerimientos del auditor con relación a la resolución de los problemas.
- Si el progreso de la gerencia no es satisfactorio o si, según la gerencia, existen dudas con respecto al estado del progreso, quizás sea necesario realizar un mayor seguimiento que incluya reuniones con la gerencia o revisiones de la documentación relacionada.
- Todos aquellos problemas cuyo progreso sea insatisfactorio o cuya solución podría tomar más tiempo del que se previó inicial o posteriormente (según sea el caso) deben informarse trimestralmente al Gerente de Auditoría de la firma.

➤ **Importancia dentro del proceso de auditoría**

Los niveles de verificación del progreso dependerá de la naturaleza y grado de riesgo del hallazgo señalado y los auditados deberían realizarse los esfuerzos necesarios a fin de satisfacer los requerimientos del auditor con relación a las recomendaciones realizadas para resolver o subsanar los citados hallazgos.

➤ **Resultados de la Actividad**

Al finalizar esta actividad, la firma de auditoría tendría como resultado, la verificación de los estatus de las observaciones que quedaron pendientes de solventar y así mitigar el riesgo que las citadas observaciones se han recurrentes, sin menoscabo a futuras irregularidades por no haber realizado acciones correctivas con las observaciones señaladas.

➤ **Documentación de la Actividad**

Es actividad podría documentarse con la elaboración de cédulas de seguimientos de hallazgos o por medio de memorando, los cuales podrían remitirse a las áreas involucradas en el seguimiento, a fin de mostrar los estatus de las observaciones sujetas de seguimiento, el cual podría contener los siguientes aspectos.

- Nombre de la persona hacia quien se le va a dirigir (Para:)
- Nombre de la persona de quien lo envía (De:)
- Fecha: Se adiciona la fecha de emisión del documento
- Asunto: Se ingresa la idea central del memorando
- Cuerpo del Memorando: Se describe la idea central de memorando, de forma clara y precisa y de ser necesario evitar el tecnicismo.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

En la investigación realizada se reflejaron resultados que las firmas que prestan servicios de auditoría interna, no aplican la metodología de realización de exámenes de auditoría con base a procesos, ya que el total de los encuestados a pesar de poseer cierto grado de conocimiento acerca de la temática, no es suficiente como para aplicarla al momento de realizar las evaluaciones con este tipo de método debido a lo siguiente:

1. La gran mayoría de los profesionales en Contaduría Pública, no toman tiempo necesario para darle seguimiento a nuevos conocimientos o investigaciones dejando de lado a una educación continua, que incluya seminarios o capacitaciones relativas a la temática de auditoría interna bajo enfoque de procesos.
2. En las universidades de El Salvador no incluyen dentro del contenido de la cátedra de auditoría este tipo de metodología, con la cual los futuros profesionales obtendrían las bases y mejores resultados para la aplicación de este método orientado a la evaluación de las áreas de mayor riesgos.
3. La inexistencia de una guía que contenga los lineamientos para realizar los exámenes de auditoría con enfoque de procesos, con la cual se obtendrían las instrucciones o pasos a seguir en la elaboración de los exámenes de auditoría con este enfoque.
4. Las firmas de auditoría consideran que al aplicar este tipo de metodología dentro de sus evaluaciones les permitiría una reducción en los costos, tiempo y recursos, presentando resultados de manera mas oportuna a la administración de la entidad lo que les beneficiara en la toma de decisiones.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

Debido a lo mencionado en los numerales anteriores, se sugiere que las firmas y los profesionales que otorgan servicios de auditoría interna, mantengan una formación académica continua y actualizada, conforme a las exigencias del medio; principalmente en lo que respecta a los modernos modelos de realización de auditorías, ya que la citada formación, permitirá desempeñar un rol proactivo en cualquier cambio, además de cumplir con las funciones que las empresas modernas demandan en la actualidad.

Así mismo, posterior a las capacitaciones continuas, las firmas de auditoría podrán obtener como material de apoyo el contenido de la presente propuesta, a fin de capacitar al personal de éstas y otorgar servicios de auditoría con la metodología por procesos. La aplicación de este tipo de metodología enfocada hacia la realización de evaluaciones sobre bases específicas (procesos críticos) beneficiaria a lograr una mayor eficiencia y efectividad en los recursos por parte de las firmas de auditoría.

También se recomienda a las Universidades de El Salvador, el estudiar la posibilidad de incluir en el contenido de la cátedra de auditoría, la realización de exámenes con enfoque en procesos, a fin de obtener conocimiento general de la mencionada metodología.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Mantilla B, Samuel Alberto: “ Auditoría del Control Interno” Editorial Bogotá Ecoe Ediciones, 2005.

Álvaro Cruz, Mario Alexander: Tesis de Licenciatura: “ La Auditoría Interna y su participación en la aplicación de la reingeniería en el Sistema Bancario de El Salvador”. Facultad de Ciencias Económicas; Escuela de Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.

Barahona Quintanilla, Jennifer Karlota: “Aplicación del enfoque por procesos a las empresas de servicios de El Salvador”.

Manual de Auditoría Interna: “ Manual del Departamento de Auditoría Interna del Banco Scotiabank El Salvador”.

Rivera Lemus, María Pilar: Tesis de Licenciatura: Proceso de auditoría forense aplicado a la investigación del delito de lavado de dinero en el Salvador. Facultad de Ciencias Económicas; Escuela de Contaduría Pública, Universidad Modular Abierta.

Linares, Martha Lilian: Tesis de Licenciatura: “Guía para la Implementación del análisis del proceso de ventas al crédito y cobro, Para la evaluación del Control Interno en la Auditoría Interna de las empresas distribuidoras de electrodomésticos, Facultad de Ciencias Económicas; Escuela de Contaduría Pública, Universidad de El Salvador.

# **ANEXOS**

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LAS FIRMAS DE AUDITORIA QUE FUNCIONAN COMO SOCIEDADES QUE PRESTAN SERVICIOS DE AUDITORIA INTERNA.**

El objetivo del presente cuestionario es recopilar información, sobre la temática relacionada con la ejecución de exámenes de auditoria interna con enfoque en procesos. Es importante mencionar que dicha información será confidencial y utilizada únicamente para propósitos académicos.

Indicaciones: Para cada pregunta del presente cuestionario encontrara diferentes alternativas, de las cuales podrá marcar con una "X" su respuesta.

1. Conoce usted sobre la Auditoria por procesos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente

---

---

2. Considera usted, que los objetivos de las empresas son una condición previa para la evaluación de riesgos y desarrollo de procesos, los cuales deben de estar vinculados a las actividades especificas relacionadas con los mismos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente

---

---

3. De acuerdo a su criterio, cual de las siguientes alternativas, consideraría más adecuada para determinar el alcance de las pruebas y procedimientos de auditoria?

Si el resultado del riesgos

Si No

- |  |     |     |
|--|-----|-----|
| a) Inherente es bajo y el de control efectivo, solamente monitorearía                            | ___ | ___ |
| b) Inherente es bajo y el de control ineficaz, alcance limitado, revisión y monitoreo            | ___ | ___ |
| c) Inherente es alto y el de control efectivo, alcance limitado o total, revisión y monitoreo    | ___ | ___ |
| d) Inherente alto y el de control ineficaz, pruebas inmediatas, alcance total, alcance limitado. | ___ | ___ |

---

4. Cree usted que con la determinación de los procesos de mayor riesgo ayudaría a desarrollar estrategias de auditoría más efectivas para dichos procesos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. El objetivo de identificar los procesos de riesgos alto es para no ejecutar pruebas en procesos con riesgo medio o bajo, teniendo como papeles de trabajo de estos procesos la matriz de riesgo elaborada en el estudio preliminar. Por lo antes descrito considera usted que se ahorraría tiempo y recursos económicos en la ejecución de su trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

6. Con la identificación específica de la actividad a evaluar, que resultados considera que podría obtener durante su ejecución?

- a. Reducción del riesgo de auditoría \_\_\_\_\_
- b. Obtención resultados con menor tiempo y costo. \_\_\_\_\_
- c. Mejores resultados para la toma de decisiones \_\_\_\_\_

7. Un informe que este elaborado con el detalle de los procesos críticos evaluados, y los hallazgos encontrados proporcionaría mejores resultados en la toma de decisiones de la entidad?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Consideraría que debería existir una capacitación sobre este tema?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Comente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

9. De acuerdo a las nuevas metodología para ejecutar la auditoria. ¿Ha considerado proyectarse para prestar servicios de auditoria interna basada en proceso?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Comente

---

---

10. Considera usted que la elaboración de un documento que contenga los lineamientos necesarios , ayudaría en la ejecución de la auditoria interna con enfoque de proceso?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Comente

---

---

11. Que lineamientos creería importantes que deberían incluirse en la guía para la ejecución de la Auditoria Interna con enfoque de procesos?

Metodología para la etapa de planificación

Si

No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Técnicas para la elaboración de papeles de trabajo

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aspectos a considerar en la ejecución de la Auditoria

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Puntos a considerar para la presentación de resultados en el Informe

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Comente

---

---

12. Considera que este tipo de auditoria debería de ser incluida dentro de la carrera de Contaduría Publica e impartida en las universidades?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Comente

---

---

**Gracias por su colaboración**

---

**TABULACION Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### Pregunta No. 1

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	33	82.50
No	7	17.50
Total	40	100%

#### Análisis de la pregunta

Con el propósito de determinar el grado de conocimiento que poseen las firmas que prestan servicios de auditoría interna, acerca de la auditoría por proceso se elaboró la tabulación de la pregunta 1, en la cual se identificó que un 82.5% de la muestra conocen acerca del tema, lo cual beneficiaría en un futuro si estas deciden implementar el enfoque de procesos.

### Pregunta No.2

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

#### Análisis de la pregunta

El 100% de los encuestados, consideran que los objetivos son una parte fundamental para el desarrollo de las actividades y evaluación de los riesgos de los procesos de las entidades, ya que la combinación del procesamiento de información y los procesos productivos deben estar enfocados al alcance de los objetivos, lo cual ayudaría a determinar las estrategias y planes del trabajo de auditoría.

### Pregunta No. 3

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

#### Análisis de la pregunta

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados manifestó que es necesario que existan capacitaciones, para conocer la aplicación de procedimientos y metodologías al ejecutar exámenes de auditoría interna bajo enfoque de procesos.

#### Pregunta No. 4

ALTERNATIVAS	Si	NO	ABSOLUTA	RELATIVA	TOTAL	
					Absoluto	Relativo
a. Inherente es bajo y el de control efectivo, solamente monitorearía	30	10	75	25	40	100%
b. Inherente es bajo y el de control ineficaz, alcance limitado, revisión y monitoreo	35	5	87.5	12.5	40	100%
c. Inherente es alto y el de control efectivo, alcance limitado o total, revisión y monitoreo	37	3	92.5	7.5	40	100%
d. Inherente alto y el de control ineficaz, pruebas inmediatas, alcance total, alcance limitado	38	2	95.0	5.0	40	100%

#### Análisis de la pregunta

La tabla anterior presenta las opciones que tomarían los profesionales para determinar el alcance de las pruebas y procedimientos de auditoría en relación al literal a), el 75% consideran necesario monitorear, b) el 87.5% consideran importante que el auditor tenga un alcance limitado, revisión y monitoreo, mientras que el c) con un 92.5% creen que el trabajo del auditor deben de estar en una constante revisión y monitoreo, y d) con el 95%, establecen realizar pruebas inmediatas por el alto riesgo determinado. De acuerdo a los resultados obtenidos el 95% de las firmas manifestaron que determinar el alcance y pruebas de auditoría si dentro de los procesos existen un riesgo inherente bajo y un riesgo de control ineficaz, sin embargo consideran que la aplicación de las otras opciones se pueden implementar en una menor cuantía a los procesos de mayor riesgo.

#### Pregunta No. 5

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

#### Análisis de la pregunta

El 100% de los encuestados consideran que se deben de identificar los procesos de mayor riesgos para desarrollar estrategias mas efectivas, a fin de invertir menos tiempo y esfuerzo en procesos que presenta riesgo bajo, concentrándose únicamente en los procesos críticos previamente identificados.

#### Pregunta No. 6

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

#### Análisis de la pregunta

El 100% de las firmas encuestadas consideran que es importante canalizar los recursos y esfuerzos en la labor de auditoria para concentrarse únicamente en los procesos determinados como riesgo alto; ya que se esta siendo objetivo y se tomarían decisiones sobre los citados procesos; sin embargo es necesario no dejar de considerar el riesgo del resto de las actividades.

#### Pregunta No. 7

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
a. Reducción del riesgo de auditoria	17	42.50
b. Obtención de resultados con menor tiempo y costo	12	30.00
c. Mejores resultados para la toma de decisiones	11	27.50
<b>TOTAL</b>	40	100%

### **Análisis de la pregunta**

Los resultados obtenidos de las firmas consideran que un 42.50% reduce el riesgo de auditoria, mientras que un 30% opinan que se obtendrían resultados relativos al costo y tiempo al realizar el trabajo, y un 27.50% esperan obtener mejores resultados que ayudarían a la toma de decisiones, argumentando obtener estos resultados debido a que se trabaja sobre procesos previamente identificados, facilitando la ejecución del trabajo de auditoria.

### **Pregunta No. 8**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>Si</b>	40	100
<b>No</b>	0	0
<b>Total</b>	40	100%

### **Análisis de la pregunta**

El 100% de las firmas de auditoria encuestadas consideran que los hallazgos detallados en el informe son presentados oportunamente, ya que la atención del auditor es orientada directamente a la evaluación de los procesos críticos lo cual permitirá a las empresas tomar decisiones de manera efectiva.

### **Pregunta No. 10**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>Si</b>	28	70.00
<b>No</b>	12	30.00
<b>Total</b>	40	100%

### **Análisis de la pregunta**

El 70% de las firmas encuestadas contemplan dentro de sus proyecciones ejecutar sus evaluaciones de auditoria interna bajo enfoque de procesos, con el objeto de optimizar recursos y obtener mejores resultados para ser presentados a la administración oportunamente.

### Pregunta No. 11

ALTERNATIVAS	ABSOLUTA	RELATIVA
Si	40	100
No	0	0
Total	40	100%

### Análisis de la pregunta

A falta de un modelo de ejecución de exámenes de auditoría interna bajo enfoque de procesos, en donde se oriente a los profesionales como desarrollar la planeación, ejecución y presentación de resultados bajo esta metodología, se determinó que el 100% de los encuestados consideran importante la existencia dicho documento.

### Pregunta No. 12

ALTERNATIVAS	Si	NO	ABSOLUTA	RELATIVA	TOTAL	
					Absoluto	Relativo
Metodología para la etapa de planificación	25	15	62.50	37.50	40	100%
Técnicas para la elaboración de papeles de trabajo	40	0	100	0	40	100%
Aspectos a considerar en la ejecución de la Auditoría	40	0	100	0	40	100%
Puntos a considerar para la presentación de resultados en el Informe	30	10	75	25	40	100%

### Análisis de la pregunta

En los resultados obtenidos de los encuestados consideran que los puntos importantes a incluir dentro de la guía, tenemos que el 62.50% opinan que es la metodología para la planificación ya que con el entendimiento de cómo desarrollar esta fase se obtendrían bases sólidas para la selección de los procesos críticos que serán sujetos a evaluación, un 100% consideran la inclusión de técnicas necesarias para la elaboración de los papeles de trabajo y ejecución de la mismas debido a que, el alcance de las pruebas de auditoría y calidad de los papeles de trabajo servirán para sustentar la evidencia de los hallazgos determinados y, finalmente un 75% opinan incluir además la presentación de los resultados en el informe final de auditoría lo cual según como estos sean presentados servirán a la administración para la toma de decisiones.

**Pregunta No. 13**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>ABSOLUTA</b>	<b>RELATIVA</b>
<b>Si</b>	38	95%
<b>No</b>	2	5%
<b>Total</b>	40	100%

**Análisis de la pregunta**

Los representantes de las firmas de auditoria consideran en un 95% que es una variable que debería de incluirse dentro de la materia de auditoria, para la obtención de nuevos conocimientos para su aplicación en el campo profesional de los contadores públicos.